



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING OF THE SMALL COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Zapulová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Aneta Zapulová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Podnikatelský plán pro založení malého podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku  
Harmonogram implementace  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku.

### Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření návrhu vhodného podnikatelského plánu pro založení malého vinařského podniku. K vypracování návrhu je využito vybraných strategických analýz pro zhodnocení současného stavu. Na základě vyhodnocených analýz je sestaven podnikatelský záměr, který obsahuje marketingový, operační a finanční plán. Vhodnými metodami jsou následně identifikována hlavní rizika, která mohou realizaci projektu ohrozit. Výstupem práce je návrh podnikatelského plánu, podle kterého lze založit malý vinařský podnik.

## **Klíčová slova**

založení malého podniku, podnikatelský záměr, PESTE analýza, Porterova analýza tržních sil, SWOT analýza, marketingový mix, vinařství

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the creation of a proposal for a suitable business plan for the establishment of a small wine company. Selected strategic analyses are used to develop the proposal to evaluate the current situation. Based on the evaluated analysis, a business plan is compiled, which contains a marketing, operational and financial plan. Appropriate methods are then used to identify the main risks that may jeopardize the implementation of the project. The output of the work is a proposal for a business plan, according to which a small wine company can be established.

## **Keywords**

establishment of small company, business plan, PESTE analysis, Porter's analysis of market forces, SWOT analysis, marketing mix, winery

**Bibliografická citace**

ZAPULOVÁ, Aneta. *Podnikatelský plán pro založení malého podniku*. Brno, 2021.

Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130426>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.

Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení diplomové práce. Ráda bych poděkovala také své rodině, která mě při vytváření této práce podpořila.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1 <i>Metodika .....</i>	12
<b>2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1 <i>Podnikání a podnikatel .....</i>	14
2.1.1 Právní formy podnikání .....	15
2.1.2 Živnost.....	15
2.1.3 Kroky pro založení podniku.....	16
2.2 <i>Podnikatelský plán .....</i>	16
2.2.1 Struktura podnikatelského plánu.....	18
2.3 <i>Strategické analýzy .....</i>	19
2.3.1 PESTE analýza .....	20
2.3.2 Porterův model.....	21
2.3.3 SWOT analýza.....	22
2.4 <i>Marketingový plán .....</i>	23
2.4.1 Produkt.....	23
2.4.2 Cena .....	24
2.4.3 Distribuce.....	24
2.4.4 Propagace.....	24
2.5 <i>Finanční plán .....</i>	24
2.6 <i>Hodnocení rizik.....</i>	25
2.7 <i>Vinařství a vinohradnictví.....</i>	26
2.7.1 Vinařské oblasti a podoblasti .....	27
2.7.2 Odrůdy .....	27
2.7.3 Réva a choroby .....	28
2.7.4 Víno a počasí .....	28
2.7.5 Vinařův rok.....	29
2.7.6 Výroba vína .....	29
2.7.7 Skladování vína.....	30
2.7.8 Etiketa vín.....	31
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Analýza PESTE .....</i>	32
3.1.1 Politické a legislativní faktory .....	32
3.1.2 Ekonomické faktory.....	35
3.1.3 Sociální faktory.....	37
3.1.4 Technologické faktory .....	40
3.1.5 Ekologické faktory.....	41
3.2 <i>Analýza trhu a odvětví vinařství a vinohradnictví .....</i>	42
3.3 <i>Porterova analýza tržních sil .....</i>	45
3.3.1 Konkurence v odvětví .....	45
3.3.2 Potenciální konkurenti v odvětví .....	48
3.3.3 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla .....	49
3.3.4 Substituty .....	51
3.3.5 Odběratelé a jejich vyjednávací síla.....	52
3.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy.....	54
3.4 <i>SWOT analýza.....</i>	54
3.4.1 Identifikace potenciálních faktorů vnitřního prostředí .....	55
3.4.2 Sestavení matice SWOT .....	55
<b>4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU K ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU.....</b>	<b>60</b>
4.1 <i>Titulní strana.....</i>	60
4.2 <i>Exekutivní souhrn.....</i>	60
4.3 <i>Popis podniku.....</i>	61
4.3.1 Základní informace o podniku .....	61
4.3.2 Vize podniku .....	62
4.3.3 Mise podniku .....	62
4.3.4 Cíle podniku.....	63
4.3.5 Strategie podniku .....	63



4.3.6	Provozní a technické aspekty plánu .....	64
4.3.7	Právní aspekty plánu .....	67
4.3.8	Personální a manažerské aspekty plánu .....	71
4.4	<i>Marketingový plán</i> .....	72
4.4.1	Produkt.....	73
4.4.2	Cena .....	75
4.4.3	Distribuce.....	77
4.4.4	Propagace.....	78
4.5	<i>Finanční plán</i> .....	80
4.5.1	Určení počátečních výdajů.....	80
4.5.2	Výpočet daňových odpisů.....	82
4.5.3	Odhad budoucích provozních výdajů.....	83
4.5.4	Odhad budoucích příjmů.....	90
4.5.5	Financování investičního projektu .....	93
4.6	<i>Přehled příjmů a výdajů zakládaného podniku</i> .....	93
4.7	<i>Riziková politika</i> .....	97
4.7.1	Analýza citlivosti rizikových faktorů.....	97
4.7.2	Identifikace rizik .....	99
4.7.3	Návrhy eliminace identifikovaných rizik .....	102
<b>5</b>	<b>HARMONOGRAM IMPLEMENTACE</b> .....	<b>107</b>
5.1	<i>Časový plán projektu</i> .....	107
5.2	<i>Kritéria SMART</i> .....	111
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>114</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE</b> .....		<b>116</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....		<b>121</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....		<b>122</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....		<b>123</b>
<b>A</b>	<b>PODKLADY K MARKETINGOVÉMU PLÁNU</b> .....	<b>II</b>
<b>B</b>	<b>PODKLADY K FINANČNÍMU PLÁNU</b> .....	<b>V</b>
<b>C</b>	<b>ANALÝZA CITLIVOSTI</b> .....	<b>VIII</b>

## Úvod

Vinařství a vinohradnictví má dlouholetou tradici v ČR, obzvláště pak na Moravě. Jižní Morava přináší vhodné klimatické podmínky nejen pro pěstování révy vinné, ale přináší i krásné okolí a historické památky všem návštěvníkům. Spotřeba i obliba vína roste. Toho by chtěl využít potenciální majitel při založení malého vinařství.

Zamýšlený vlastník, který chce projekt realizovat, pěstoval révu vinnou doposud pouze pro svou vlastní potřebu. Pravidelně se účastnil soutěží a jiných akcí spojených s pěstováním révy vinné. Na základě dlouholetých zkušeností uvažuje o zřízení vlastního vinařství, prostřednictvím kterého by prodával hotové produkty z révy vinné. Jednalo by se o činnosti od sběru révy vinné, dále její zpracování až po vlastní distribuci hotového produktu k zákazníkovi. Za účelem zjištění, zda by bylo vhodné podnikatelský záměr realizovat, je sestaven podnikatelský plán.

Celá práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Pro správné provedení analýzy vnějšího prostředí je prováděn výzkum archivním způsobem za pomoci sekundárních dat. K tomuto účelu jsou využity výzkumné příspěvky, články, statistické a jiné údaje z ekonomické činnosti podniků, které působí na vinařském trhu. Pro analýzu makroprostředí je využito PESTE analýzy. Oborové prostředí je zhodnoceno s využitím Porterovy analýzy tržních sil. Jsou rovněž stanoveni klíčoví stakeholders. Na základě identifikace vnějších a vnitřních faktorů je sestavena matice SWOT.

V další části je stručně charakterizován vznikající podnik, konkrétní vize a jeho cíle. Jsou představeny provozní a technické aspekty plánu. Na základě provedených analýz a s využitím marketingového mixu je navržena vhodná strategie pro budování povědomí o produktu a značce se zaměřením na cílový trh. Pro nově vznikající podnik je vytvořen finanční plán, který obsahuje přehled majetku podniku a financování celého záměru. Zamýšlený projekt je podroben analýze, která zhodnotí případná rizika. Následně jsou doporučeny ochranné kroky proti případným hrozbám. V další části záměru je sestaven harmonogram implementace podnikatelského plánu.

---

Stanovené cíle plánu musí splňovat kritéria SMART. V závěru práce jsou získané výsledky vyhodnoceny.

# 1 Vymezení problému a cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vhodného podnikatelského plánu pro založení malého vinařského podniku. Výstupem práce je komplexní podklad pro zamýšleného vlastníka.

Dílčím cílem je podchycení důležitých poznatků o problematice zabývající se podnikáním a zpracování kritické rešerše literárního přehledu o tvorbě podnikatelského plánu. Dalším dílčím cílem je provedení analýzy současné situace vnějšího prostředí v oboru vinařství a vinohradnictví.

Na základě provedených a zhodnocených analýz je předložen návrh realizace podnikatelského plánu. Stanovená hypotéza zní: podnikatelský plán je komplexní a na základě návrhu tohoto plánu lze uskutečnit založení malého vinařského podniku.

## 1.1 Metodika

Podchycení důležitých poznatků o problematice zabývající se podnikáním malých firem je provedeno prostřednictvím kritické rešerše českého přehledu odborné literatury, která je doplněna o informace ze zahraničních publikací.

Návrh výzkumného procesu je zaměřen na lokalizaci dat, které se týkají analýzy vnějšího prostředí vinařství a vinohradnictví. Číselná data jsou zpracována do přehledných tabulek či grafů, aby bylo na první pohled jasné, jakým trendem se ukazatele v průběhu sledovaných let vyvíjely. Na základě této analýzy dat je určeno, zda průběh ukazatele představuje příležitost či hrozbu pro vinařské podniky.

Potřebné údaje o ukazatelích vinařství a vinohradnictví jsou sekundárního charakteru. Proto jsou využity údaje a informace z veřejně přístupných databází. Hlavním zdrojem sekundárních údajů je Český statistický úřad, který pravidelně zveřejňuje informace o spotřebě alkoholických nápojů, o věkovém složení obyvatelstva, o vzdělání obyvatelstva či různé statistické ročenky o zemědělství. Vybrané časové řady se liší počtem sledovaných období, jelikož některé nejnovější údaje nebyly k dispozici. Z toho důvodu začínají časové řady dřívějším rokem, aby byl na první pohled jasný trend vývoje.

Za účelem zjištění výhledu pro vinařství a vinohradnictví je využito sekundárních dat z Ministerstva financí ČR, Ministerstva zemědělství ČR a dat ze Státní zemědělské

a potravinářské inspekce. Je také využito informací ze zákonů o spotřebních daních, o daních z příjmů a z jiných zákonů. Vinařská legislativa je objasněna zprávou zveřejněnou na portále o moravském a českém vinařství.

Pro účely zjištění chování spotřebitelů na trhu vín je použit výběr ze závěrečné zprávy z průzkumu trhu, který realizuje společnost FOCUS Marketing & Social Research pro Vinařský fond ČR. Svaz vinařů ČR pravidelně vydává periodikum Vinařský obzor, které je k lokalizaci potřebných dat prospěšné. Ke zjištění dat o klíčových stakeholderů je využito webových stránek, které jsou pod vedením těchto externích podniků. Zpracování sesbíraných dat je provedeno pomocí tabulkového procesoru MS Excel. Při návrhu loga je využito webových stránek Canva.com.

## 2 Teoretický přístup k řešení

V této části práce je definován pojem podnikatel a podnikání. Dále jsou představeny právní formy podnikání a hlavní zásady pro získání živnostenského oprávnění. Je popsáno, co by měl obsahovat podnikatelský plán. Také je vysvětlena podstata výroby vína a hlavní termíny, které se ve vinařství používají.

### 2.1 Podnikání a podnikatel

Předtím než budou představeny hlavní části podnikatelského záměru, je nutné se seznámit s hlavními pojmy, které se objevují při zakládání malých podniků.

Slovo podnikatel se dá podle Vebera a Srpové (2008) definovat několika způsoby. Je to tedy iniciátor podnikání, který investuje finanční prostředky, čas, snahu, pověst, jméno a je ochoten podstoupit podnikatelské riziko. Jeho účelem je dosáhnout finančního zisku a osobních cílů. Pojem podnik definuje autor jako místo přeměny vstupů na výstupy. Martinovičová et al. (2014) dodává, že podnikatel rozhoduje o oblasti výroby, konkrétně řeší, co je předmětem podnikání, co bude vyrábět a pro koho je výrobek určený. Dále řeší, pro jaký trh je daný produkt určený. Také určuje cenu a množství vyráběného produktu. Nakonec rozhoduje o alokaci potřebných zdrojů.

S pojmem podnikání souvisí i živnost, což znamená, že iniciátor podnikání podniká v malém rozsahu v okruhu rodinných příslušníků (Veber a Srpová, 2008). Martinovičová et al. (2014) dodává, že hlavním cílem podnikání je maximalizace hodnoty majetku vloženého do podnikání a maximalizace hodnoty celého podniku.

Podniky mohou být klasifikovány z hlediska velikosti a počtu pracovníků. Podle Vebera a Srpové (2008) má mikrofirma 1-9, malá firma zaměstnává 10 až 49 a střední firma má 50 až 249 pracovníků. Autoři dále zdůrazňují, že malé a střední firmy mají značné společenské přínosy. Mají pozitivní vliv na stabilizaci a reprezentativnost místní společnosti. Negativní stránkou je menší ekonomická síla, nemožnost zaměstnání špičkových odborníků z praxe a například hrozba ze strany velkých firem.

### 2.1.1 Právní formy podnikání

Legislativní podmínky pro podnikání jsou obsaženy v obchodním zákoníku či v živnostenském zákonu. Volba vhodné právní formy při zakládání nového podniku není závazná a lze později změnit (Veber a Srpová, 2008).

Podle Synka (2011) má charakteristika právních forem podnikání následující podobu. První formou je podnikání fyzických osob neboli živnostníků. Druhým typem jsou obchodní společnosti, které se dělí na osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Kapitálové společnosti se dělí na společnost s ručením omezeným a na akciovou společnost. Další základní formy podnikání jsou družstva, státní podniky, evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost a ostatní.

Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského či jiného oprávnění má řadu výhod. U tohoto typu formy nevzniká tolik právních povinností. Podnikatel může začít ihned po ohlášení. Není nutný počáteční kapitál. Podnikatel může snadno provádět změny a je samostatný při dalších rozhodováních. Mezi nevýhody se řadí například omezenost při žádosti o bankovní úvěr, nezbytnost odborné znalosti a vlastního řešení administrativy (Veber a Srpová, 2008).

### 2.1.2 Živnost

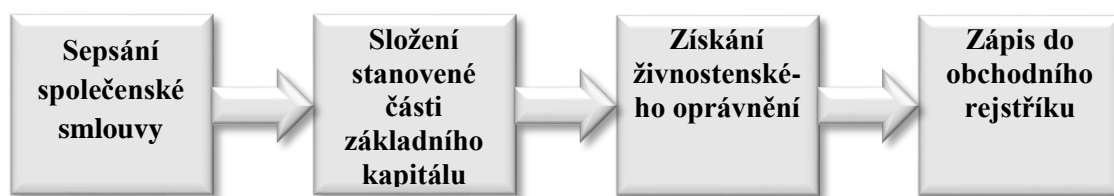
Podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, se jedná o soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Veber a Srpová, 2008). Může být vykonávána jak fyzickou, tak i právnickou osobou. Liší se pouze náležitostmi při ohlašování živnosti u živnostenského úřadu. Je možné živnost ohlásit i elektronicky prostřednictvím daného formuláře (Synek, 2011).

Fyzické osoby mohou provozovat živnost po dosažení 18 let, mají způsobilost k právním úkonům a splňují bezúhonnost. V případech stanovených zákonem je nutná odborná způsobilost (Synek, 2011).

Živnost se dělí na ohlašovací a koncesovanou. Ohlašovací živnost se dále člení na řemeslnou, vázanou a volnou. Konkrétní seznam je uveden v příloze živnostenského zákona (Synek, 2011).

### 2.1.3 Kroky pro založení podniku

Kroky pro založení právnické formy jsou definovány ustanovením obchodního zákoníku (Veber a Srpová, 2008). Obecně lze u této formy postupovat dle Obr. 1. Dále vznikají právnické osobě registrační povinnosti, jako je registrace u správce daně, případně u správy sociálního zabezpečení (Veber a Srpová, 2008).



Obr. 1 Postup při založení právnické osoby

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vebera a Srpové (2008)

U fyzických osob je nutné, aby se podnikatel zaregistroval u správce daně. Vzniká mu povinnost platit daň z příjmů fyzických osob. Dále se musí zaregistrovat u správy sociálního zabezpečení a nahlásit změnu zdravotní pojišťovně (Veber a Srpová, 2008).

## 2.2 Podnikatelský plán

Důvodů pro založení malého podniku může být mnoho. Pro začátek podnikání je nutné osobní nasazení, mít ochotu nést riziko, úroveň znalostí a dovedností. Myšlenka pro začátek vlastního podnikání může být vynucena z důvodu ztráty zaměstnání nebo vlastního rozhodnutí založit podnik, odpoutat se a začít samostatně podnikat. Podnikatel, který zakládá vlastní podnik, musí být obeznámen s definicí centrálního cíle a hlavních cílů celého podnikání. Všechny tyto cíle by měly být zaznamenány v písemné podobě (Koráb et al., ©2007).



První myšlenky začínají u finanční oblasti podniku, která je založena na odhadech a zkušenostech podniku daného oboru. Největší chybou podnikatelského záměru bývá nereálnost a nadhodnocení výnosů (Koráb et al., ©2007).

Nejprve je nutné definovat produkt či službu, které budou předmětem podnikání. Dále je vhodné odpovědět na otázku komu a jak. To znamená, komu tedy bude produkt nabízen. V této části přichází v úvahu vytvoření a provedení marketingového výzkumu. Někdy je ale vhodnější prozkoumat a vyhodnotit informace z již dostupných zdrojů. Marketingový výzkum nemusí zaručovat správnost zjištěných informací a také stojí velké časové a finanční úsilí. Další nevyhnutelnou částí je charakteristika organizace podnikání. Je nutné odpovědět na otázku, kde bude produkt nejprve zpracováván, vyráběn a jakým způsobem bude následně nabízen zákazníkům. Tímto krokem dojde k posouzení potřebného počtu lidských a jiných disponibilních zdrojů a kapacit. Důležité je analyzovat hlavní rizika a příležitosti, které mohou chod podnikání ovlivnit. Dále musí být sestaven časový harmonogram, aby bylo jasné, kdy jaká část podnikatelského plánu má být vytvořena a vyhotovena. Nejdůležitější je, aby vytvořený podnikatelský plán byl co nejvíce reálný a odpovídal skutečnostem na trhu (Koráb et al., ©2007).

Burns (2016) je toho názoru, že základem podnikatelského plánu je business model. Hlavním prvkem tohoto modelu je tržní segment. Je tedy potřeba určit skupiny zákazníků, které by chtěly daný produkt koupit. Dalším prvkem je marketingová strategie, která popisuje, jak dostat produkt k identifikovaným zákaznickým segmentům. Součástí business modelu je také operační plán, který slouží k definování hlavních legálních a operativních záležitostí. Tento model by měl také vymezit rizika a jejich možné eliminace. V modelu nesmí chybět výčet všech druhů zdrojů, které budou potřeba. Posledním prvkem je finanční plán.

Autoři Osterwalder a Pigneur (2015) charakterizují business model devíti prvky, které spadají do oblastí zákazníků, nabídky, infrastruktury a finančního zdraví podniku. Těmito prvky jsou zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů.

### 2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je důležitý podklad pro všechny zúčastněné strany z hlediska komunikace. Plán je také nutnou náležitostí pro investory nebo při získání úvěru v bance. Jeho struktura může mít následující podobu:

1. titulní strana,
2. exekutivní souhrn,
3. externí prostředí,
4. marketingový plán,
5. operační plán,
6. personální zdroje,
7. finanční plán,
8. hodnocení rizik,
9. přílohy (Koráb et al., ©2007).

#### Titulní strana

V této části by měl být přítomen obsah, úvod, cíle a účel podnikatelského plánu (Koráb et al., ©2007).

#### Exekutivní souhrn

V tomto souhrnu by měly být všechny podstatné informace o podnikatelském záměru. Měl by být definovaný cíl, jakým způsobem bude provedena realizace a základní finanční data. Obsahem exekutivního souhrnu je seznam manažerského týmu, atraktivita produktů a služeb nabízených na trh, dále identifikace příležitostí, silné stránky zakládaného podniku, zvolená strategie, kterou se bude podnik ubírat, finanční plán a potřebné zdroje (Koráb et al., ©2007).

#### Popis podniku

V této části plánu se uvádí zákonná forma podniku a živnosti, které bude podnik vykonávat. Měly by být definovány strategie, vize a cíle podniku (Koráb et al., ©2007).

Podle Sedláčkové (2006) je vize charakterizována jako představa o tom, jak by měl podnik v budoucnu vypadat. Burns (2016) dodává, že vytvoření vize je vhodné

pro motivaci podnikatele. Podle Sedláčkové (2006) je mise podniku definována jako smysl pro vytvoření podniku a je zde vymezena funkce podniku. Podle Sedláčkové (2006) jsou cíle založeny na stanovení mise a vize podniku a představují výsledky, které by se měly v budoucnu dostavit. Cíle mohou být méně či více obecné. Strategie představuje způsob, jakým podnik dospěje k cíli. V popsané strategii může zaznít co, kolik, pro koho a kdy vyrábět.

Tato část je také věnována produktu a službám. Je nutné uvést, jakým způsobem bude zajištěna konkurenceschopnost produktu. Zda je možné produkty nějakým způsobem dále rozvíjet. Je nutné zjistit, zda bude potřeba určitou část výroby zajistit outsourcingem. Také je nutné odpovědět na otázky, jakým způsobem bude vedeno účetnictví, zda bude podnik plátcem DPH, zda bude sjednáno nějaké pojištění. Důležitou součástí je definování a zdůvodnění organizace podniku. Měl by být identifikován manažerský tým a zaměstnanecká politika daného podniku (Koráb et al., ©2007).

Zbývající vybrané náležitosti podnikatelského plánu, jako je externí prostředí, marketingový plán, finanční plán a hodnocení rizik, jsou vysvětleny v následujících kapitolách.

## **2.3 Strategické analýzy**

Samotnému založení podniku předchází kritická analýza situace. Jako hlavní nástroj analýz je uváděna SWOT, SLEPT a Porterův model konkurenčních sil. Je důležité si uvědomit, že tyto nástroje nemohou zcela zastoupit lidskou mysl a tvořivost (Koráb et al., ©2007). Tyto nástroje strategických analýz podnikatelského prostředí jsou podle Fotra a Hnilici (2014) vhodné pro identifikaci externích rizik. Na základě této identifikace lze určit významnost rizik a dále lze předcházet či snižovat rizika v podniku. Podle Sedláčkové (2006) se strategie stále vyvíjí a směřuje k naplnění cílů podniku. Cíle musí splňovat kritéria SMART.

### 2.3.1 PESTE analýza

SLEPT analýza se využívá pro analýzu externích faktorů. Dále se dělí na sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou oblast (Koráb et al., ©2007). Toto rozdělení je základní, někdy se spojuje legislativní a politické okolí pod názvem politické a právní. K základnímu rozdělení se navíc přidává ekologické okolí (Martinovičové et al., 2014). Podle začátečních písmen všech těchto faktorů prostředí lze analýzu nazývat PESTE. Sedláčková (2006) dodává, že tyto faktory tvoří rámec makrookolí, které zahrnuje vlivy a podmínky. Tyto vlivy působí mimo podnik bez ohledu na jeho aktivity. Cílem analýzy je určit a vybrat faktory, které mají význačný charakter pro daný podnik. Burns (2016) je toho názoru, že tato analýza je vhodným nástrojem pro lepší vnímání budoucího vývoje prostředí.

Podle Martinovičové et al. (2014) podnik obklopuje prostředí, které vytváří jak limitující okolnosti, tak i příležitosti pro budoucí vývoj v daném oboru. Prostředí je nejpodstatnější faktor, který ovlivňuje rozhodování v podniku a mělo by se sledovat ve střednědobém i dlouhodobém horizontu. Okolí podniku nelze měnit, proto je třeba hledat hlavně příležitosti. Jako příklad je uváděno zaplnění mezery na trhu a uspokojení nových potřeb zákazníků. Na podnik, kromě základních prvků PESTE analýzy, může působit geografické, etické či kulturně-historické okolí.

Do technologického prostředí se podle Martinovičové et al. (2014) řadí technologický pokrok, podle Korába et al. (©2007) je to dostupnost pomocné technologie. Svoboda et al. (2006) dále uvádí míru technologického zastarávání a vládní výdaje na výzkum a vývoj.

Do sociálního prostředí jsou podle Martinovičové et al. (2014) zařazeny sociální zájmy okolí, dále Koráb et al. (©2007) dodává ukazatele trhu práce, demografické údaje a například zvyklosti. Svoboda et al. (2006) dále uvádí rozdělení důchodu nebo přístup k práci.

K politickému a právnímu okolí jsou podle Martinovičové et al. (2014) přiřazeny právní normy a vliv politických stran, dále Svoboda et al. (2006) dodává faktor regulace zahraničního obchodu či stability vlády.

Ekonomické okolí ovlivňuje podle Martinovičové et al. (2014) hlavně stát, dále Koráb et al. (©2007) poukazuje na makroekonomické hospodářské ukazatele, daně, restrikce dovozu a vývozu.

Na ekologické prostředí působí podle Martinovičové et al. (2014) ekologická omezení.

### **2.3.2 Porterův model**

Porterův model konkurenčních sil se zabývá zjišťováním, jakým způsobem se chovají konkurenti a velikosti síly působení dalších subjektů na podnik (Koráb et al., ©2007). Podle Svobody et al. (2006) působí na strategickou pozici podniku rivalita firem, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, hrozba potenciálních konkurentů a substituty. Sedláčková (2006) dodává, že cílem modelu je vymezení velikosti působení dané síly a identifikace největší důležitosti této síly, aby na to mohl podnik na základě strategických rozhodnutí reagovat.

První oblast vnitřní konkurence srovnává podmínky podnikání v jednom a tom samém oboru (Koráb et al., ©2007). Svoboda et al. (2006) dodává, že každý podnik usiluje o vylepšení vlastního postavení. Aby některé podniky konkurenci ustály, vznikají cenové odlišnosti a využívají se efektivní reklamní kampaně. Míra rivality v daném odvětví se odvíjí od rychlosti růstu odvětví, množství konkurence v odvětví, výše fixních nákladů, míry diferenciacie produktu a například od velikosti překážek vstupu do odvětví. Burns (2016) je toho názoru, že konkurenční rivalita v odvětví je stěžejní částí analýzy.

Dále se jedná o oblast nové konkurence, což představuje ty podniky, které chtějí vstoupit na trh, a proto mohou představovat potenciální konkurenci. V této oblasti jde především o odhady a bude záležet na atraktivnosti trhů, výše možného dosažení zisku a množství bariér vstupu do odvětví (Koráb et al., ©2007). Svoboda et al. (2006) doplňuje, že hrozba ze strany nové konkurence opět závisí na míře odlišnosti produktů, výši vstupních nákladů, míře dostupnosti distribučních kanálů a na jiných výhodách dané firmy z hlediska polohy či zkušeností.

Další část je věnována zpětné integraci z hlediska odběratelů. Hrozba spočívá v odběrateli, který může začít sám podnikat a vyrábět produkt, který doposud nakupoval u analyzovaného podniku (Koráb et al., ©2007). Podle Svobody et al. (2006) vyjednávací síla odběratelů dále závisí na množství odebírané produkce, na ceně a kvalitě odebíraných výrobků, na dodacích lhůtách, na možnosti výběru dodavatele a na informovanosti o poptávce na trhu.

Opačná situace se nazývá dopředná integrace (Koráb et al., ©2007). Podle Svobody et al. (2006) lze vyjednávací sílu dodavatelů měřit podle počtu dodavatelských firem v odvětví, velikosti odvětví, jedinečnosti, důležitosti dodávaného výrobku, ceny a kvality výrobku.

Posledním bodem Porterovy analýzy tržních sil je existence rizika ze strany konkurence substitutu. Může se stát, že některé produkty budou nahrazeny jinými, ale podobnými výrobky (Koráb et al., ©2007). Podle Svobody et al. (2006) je dané odvětví méně atraktivní, pokud lze snadno nahradit existující produkty. Tento faktor omezuje ziskovost odvětví. Burns (2016) dodává, že je vhodné odpovědět na otázku, zda je pravděpodobné, že zákazníci přestanou nakupovat daný produkt.

### **2.3.3 SWOT analýza**

Úkolem SWOT analýzy je definování faktorů, které mají charakter silných a slabých stránek podniku či celého záměru a dále charakter příležitostí a hrozeb, která budou na podnikatelský záměr působit. Silné a slabé stránky působí na podnik zevnitř, a proto jsou nazývány interními faktory. Pod pojem externí faktory jsou přiřazeny hrozby a příležitosti (Koráb et al., ©2007).

Z faktorů prostředí se sestaví matice tak, že příležitosti a hrozby jsou na řádcích matice a ve sloupcích se objevují silné a slabé stránky podniku. Tak vzniknou čtyři kvadranty, kdy každý z kvadrantů má charakter jiného přístupu. První kvadrant využívá příležitostí a silných stránek podniku a má ofenzivní přístup. Druhý kvadrant je kombinací příležitosti a slabé stránky podniku a má defenzivní přístup. Třetí kvadrant, který je mírně ofenzivní, snoubí hrozby a silné stránky. Čtvrtý kvadrant má význam ústupu z trhu (Svoboda et al., 2006).

Sedláčková (2006) dodává, že cílem SWOT analýzy je vytvoření hluboce strukturované analýzy, na základě které lze vyvodit důležité poznatky. Výsledky získané ze SWOT analýzy mohou naznačit směr strategie, kterou by se podnik mohl ubírat. K určení směru strategie se využívá diagram SWOT analýzy.

## **2.4 Marketingový plán**

Podle Foreta et al. (2005) je marketingový plán nástroj pro řízení marketingových činností podniku. Pomocí marketingové strategie lze zjistit, kam chce podnik směřovat. Koráb a Mihalisko (2005) uvádí, že předtím než bude vytvořena marketingová koncepce, musí být provedena analýza prostředí. Při tvorbě marketingové strategie je nezbytné vycházet z informací z trhu. Marketing se vyvíjí v několika etapách současně s růstem nového podniku. Trh se během roku může změnit, proto je třeba marketingový plán neustále aktualizovat, pravidelně vyhodnocovat, zda plní požadované cíle. Stanovené marketingové cíle by měly být součástí podnikových cílů a charakterizují budoucí situaci v podniku. Všechny cíle by měly být měřitelné, aby bylo možné vyvodit úspěch či neúspěch při plnění cílů. Marketingový plán je nástroj, pomocí kterého lze dosáhnout cíle v podobě lepších obchodních úspěchů.

Podle Vebera a Srpové (2008) se marketingové nástroje vyvíjí s dobou, ale základní charakter se nemění. Pod souborem nástrojů je znám pojem marketingový mix a označuje se značkou 4P. Jedná se o začínající písmena anglických názvů product, price, place a promotion.

### **2.4.1 Produkt**

Prvním prvkem marketingového mixu je produkt nebo služba. Zabývá se také vzhledem produktu a samotnou značkou (Koráb a Mihalisko, 2005). Burns (2016) dále doplňuje, že je vhodné promyslet barvy, velikost či kvalitu produktu. Podle Foreta et al. (2005) design produktu je důležitým požadavkem, neboť pomocí něj lze přitáhnout zákazníky, zvýšit výkonnost podniku či například docílit konkurenceschopnosti podniku. K rozšířenému produktu se řadí také poradenství či platební podmínky.

### **2.4.2 Cena**

Při rozhodování o ceně se musí brát v úvahu náklady, slevy a dopravné (Koráb a Mihalisko, 2005). Burns (2016) dále dodává, že je vhodné určit platební podmínky a odlišné ceny pro různé segmenty. Podle Foreta et al. (2005) je nutné si při stanovení ceny dát pozor na včasné reagování na změny na trhu a nestanovovat cenu pouze na základě výrobních a provozních nákladů.

### **2.4.3 Distribuce**

Podle Foreta et al. (2005) je distribuce označována jako přesun produktu z místa vzniku do místa spotřeby. Burns (2016) uvádí, že distribuci tvoří lokace, distribuční kanály, velkoobchody, maloobchody či přímý prodej. Využití velkoobchodů může pozitivně působit na velikost tržního dosahu. Každá forma distribuce má své výhody.

### **2.4.4 Propagace**

Foret et al. (2005) uvádí další prvek marketingového mixu, kterým je propagace nebo také marketingová komunikace. Podle Vebera a Srpové (2008) je prvkem propagace reklama, podpora prodeje a snaha o symbolizaci výrobku. Podle Foreta et al. (2005) lze proces marketingové komunikace zajistit stanovením cílového segmentu a možné odezvy, volbou typu média a formy sdělení a následně vyhodnocením celého procesu. Při stanovení správného cílového segmentu je nutné odpovědět na otázky co, jak, kdy, kde a komu?

## **2.5 Finanční plán**

Finanční plán je zasazení celého podnikatelského záměru do finanční podoby (Veber a Srpová 2008). Finanční plán by měl obsahovat předpokládané příjmy a výdaje a hotovostní toky podobu nejméně tří let. Dále by měl mít odhad rozvahy (Koráb a Mihalisko, 2005). Podle Vebera a Srpové (2008) je vhodné mít finanční plán nachystaný alespoň do doby, kdy bude generován zisk či kladný peněžní tok.

Při tvorbě finančního plánu vznikají rozdíly v případě, že je vedeno účetnictví či daňová evidence. Jsou požadovány rozdílné podklady pro vykazování výsledku hospodaření či základu daně. Podle Vebera a Srpové (2008) je



třeba při každém podnikání myslet na vedení účetní evidence, placení daní a příspěvků na sociální a zdravotní pojištění. Podle zákona o účetnictví vede účetnictví pouze účetní jednotka, které vzniká povinnost vést účetnictví. Účetní jednotka, která vede účetnictví, musí vést informace o stavu a pohybu aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a o výsledku hospodaření. V tomto případě se pro účetní závěrku sestavuje rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow.

Fyzické osoby, které nevedou účetnictví, vedou daňovou evidenci. Musí vést informace o příjmech a výdajích, majetku a závazcích. Dále jsou povinni archivovat doklady a provádět inventarizace (Veber a Srpová, 2008).

Je také vhodné myslet na to, že podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, „*se plátcem stane osoba povinná k dani se sídlem v tuzemsku, jejíž obrát za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč.*“ Tento limit je tedy potřebné hlídat a v případě překročení je nutné se registrovat u příslušného správce daně.

## 2.6 Hodnocení rizik

Pro správné hodnocení rizik je nutná jejich přesná identifikace. Na základě toho lze stanovit významnost rizik. Identifikace rizik je považována za nejdůležitější část analýzy rizik. Cílem analýzy je odhalit rizikové faktory, které ovlivňují negativně či pozitivně hospodářské výsledky podniku. Tuto významnost je možné určit expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti (Fotr a Hnilica, 2014).

Při expertním hodnocení se vytváří matice rizik, která se doplňuje o intenzitu negativních dopadů. Riziko je tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu i jeho intenzita dopadu. Významnost a intenzita mohou být číselně, procentuálně či slovně vyjádřeny. Slovní stupnice hodnocení má 5 stupňů a její možná podoba je uvedena v Tab. 1 (Fotr a Hnilica, 2014).

Tab. 1 Stupnice hodnocení

<b>Stupeň pravděpodobnosti a intenzita negativního dopadu</b>	
5	zvláště vysoká
4	vysoká
3	střední
2	malá
1	velice malá

Zdroj: Vlastní zpracování podle Fotra a Hnilici (2014)

Na druhou stranu podstata analýzy citlivosti podle Fotra a Hnilici (2014) spočívá ve správném stanovení změny určitého faktoru, který ovlivní dané kritérium. Jedná se o jednofaktorovou či vícefaktorovou analýzu, kdy se zkoumá, jaký dopad má současná změna jednoho či více rizikových faktorů na hodnotu sledovaného kritéria. Je také možné stanovit pesimistický nebo optimistický scénář. Autor ale upozorňuje na možnost nejednoznačného chápání pesimistického scénáře. Pro analýzu citlivosti je tedy spíše využíváno určení odchylek od plánovaných hodnot. Graficky lze analýzu citlivosti zobrazit například pavučinovým grafem.

## 2.7 Vinařství a vinohradnictví

Vinařská geografie se rozprostírá ve vybraných oblastech po celém světě. Nejen mírný podnebný pás, ale i tropické regiony se stávají díky klimatickým změnám vhodnou oblastí pro pěstování révy vinné. Evropu, která je na prvním místě v podílu vinohradů, dohání například Asie (Johnson a Robinsonová, 2007).

Předtím než bude podrobněji seznámeno s oborem vinařství a vinohradnictví, se musí definovat hlavní termíny, které se ve vinařství používají.

Termín réva vinná je keř, jehož plody se používají ke konzumaci hroznů a k výrobě vína či jiných šťáv. Réva vinná, což je korektní botanický název, se pěstuje ve vinohradech a vinicích, které jsou často situovány na slunečně příznivých svazích. Oblast, ve které se nachází keře révy vinné, se nazývá viniční trať. Bobule, která se nachází na třapině, je plodem révy vinné a jako celek vytváří hrozen. Rmut je označení pro hrozny, které jsou odstopkované a pomleté. Tento rmut nebo mošt,

získaný z bobulí, se zpracuje na víno za působení alkoholového kvašení. Sklizeň hroznů se nazývá vinobraní (Pavloušek a Burešová, 2015).

### **2.7.1 Vinařské oblasti a podoblasti**

V ČR se nachází vinařská oblast Čechy a vinařská oblast Morava. Vinařská oblast má podoblast litoměřickou a mělnickou. Vinařská oblast Morava, ve které je situována většina českých vinic, má 4 podoblasti: znojemská, mikulovská, velkopavlovická a slovácká. V této oblasti se daří především bílým moštovým odrudám, jejichž osazená plocha převažuje nad plochou s modrými odrudami (Pavloušek a Burešová, 2015).

### **2.7.2 Odrůdy**

Vinaři pěstují odrůdy moštové a stolní, přitom výskyt stolní odrůdy není v ČR tak častý. Z moštových odrůd se vyrábí víno. Tyto odrůdy mají šťavnaté bobule, ze kterých se snadněji získává mošt. Pro druhou odrůdu je typické, že se konzumuje v čerstvém stavu (Pavloušek a Burešová, 2015).

V ČR se nachází 56 moštových odrůd, které prošly zkouškou a jsou zapsány v odrůdové knize. Sortiment se dělí na odrůdy bílé, modré a barvířky. Bobule bílých odrůd každý pozná podle typického žlutého až zeleného odstínu, ale můžou mít například i červenou barvu. Pro modré odrůdy je charakteristický modrý až červený odstín bobulí. Vyrábí se z nich růžové či červené víno (Pavloušek a Burešová, 2015).

Vína tedy mohou být bílá, růžová a červená. Dále je možné je dělit na šumivá a tichá vína. Rozdíl mezi těmito víny je v obsahu oxidu uhličitého u šumivých vín, u kterých se vyskytuje perlení (Pavloušek a Burešová, 2015).

Dále lze vína třídit podle obsahu cukru na suchá, polosuchá, polosladká a sladká. Další nabízené klasifikace jsou podle bezcukerného extraktu, obsahu alkoholu, přidaných látek a stylu pěstování (Pavloušek a Burešová, 2015).

Rozdíly v chuti se liší od zeměpisné polohy. Mezi nejznámější mezinárodní druhy patří Rulandské modré, Ryzlink rýnský, Shiraz, Sauvignon Blanc, Tramín červený, Sémillon, Merlot, Chardonnay a Cabernet Sauvignon. Liší se mezi sebou příchutí, odstínem a zbarvením (Johnson a Robinsonová, 2007).

### 2.7.3 Réva a choroby

Víno je tedy zkvašená šťáva z plodů révy vinné. Při zakládání úplně nového vinohradu je nutné nejdříve do půdy zasadit sazenice roubů. Možností je také naroubování na podnože jiné odrůdy révy vinné. Dva až tři roky trvá, než se rozroste kořenový systém a kmen keře. Je tedy jisté, že se za první roky existence nesklidí tolik plodů. Avšak už v prvním roce lze vypěstovat chutné plody. Čím je keř straší, tím se hlouběji rozrůstají jeho kořeny. Trvá 25 až 30 let než réva přestane být rentabilní. Za nejkvalitnější plody révy vinné se považují ty, které rostou na keřích, které jsou ořezávány v zimním období na několik oček a obývají ne moc výživnou půdu. Nejvíce vyhovující půda je ta, do které rychle proniká voda (Johnson a Robinsonová, 2007).

Životnost kvalitní révy mohou ohrozit škůdci a choroby. Podle Johnsona a Robinsonové (2007) jsou nejnebezpečnější ty nemoci vín, na které si réva ještě nevytvořila obranu. Napadení hrozí ze strany houbových chorob, hniloby révy, konkrétně plísně šedé. Vyšší riziko nastává u oblastí s vlhkým podnebím. Dalším škůdcem je mšička révokaz. Z toho důvodu je nutné starostlivě a s uvážením vybírat podnože, které by byly více odolné proti škůdcům. Opatrnost je zapotřebí u živočichů jako je sviluška ovocná, larva obaleče jednopásého a mramorovaného, mšice a další roztoče. Proti škůdcům a chorobám jsou účinné chemické prostředky a pro bio vinaře jsou vhodné feromony, biopesticidy a dravý hmyz.

### 2.7.4 Víno a počasí

Nevyzpytatelné počasí a povětrnostní podmínky ovlivňují révu. Mráz může výrazně ovlivnit roční výnosy. Největší vliv na úrodu má teplota a množství srážek. Všechny tyto faktory hrají důležitou roli při výběru odrůd a z nich vzniklého druhu vína. Chladné oblasti plodí révu s nižším obsahem alkoholu a vyššími kyselinami. Při dozrávání je preferovaná teplota od 15 do 21 °C. Zima je důležitá pro keř k zimnímu spánku. Průměrné množství srážek, které se pohybuje okolo 500 mm, je důležité k dozrání plodů révy vinné. Velký problém nastává, když se objeví deště krátce před vinobráním, jelikož plody révy vinné nabobtnají (Johnson a Robinsonová, 2007).

### 2.7.5 Vinařův rok

Podle autorů Johnson a Robinsonová (2007) se v lednu ručně prořezává keř révy vinné a musí ve sklepě proběhnout kontrola biologického odbourávání kyselin ve víně. Měsíc únor je vymezen údržbě keřů a doplňování nádrží vínem, aby se zamezilo oxidaci. Další měsíc na začátku jara se musí půda ve vinicích prokypřit a mladá vína, která jsou vykvašená a stabilní, se stáčí do lahví. V dubnu je vinný keř zbaven planých odnoží a provádí se stáčení vína z jednoho sudu do druhého, aby došlo k odstranění kalu. V měsíci květnu se musí zabezpečit, aby byly keře chráněné před mrazem. Vinaři začínají zpracovávat objednávky od zákazníků. Vázání výhonků a další stáčení hodnotných vín probíhá v červnu. Další měsíc se vinice musí chránit před škůdci a chorobami a hodnotná vína se mohou plnit do lahví. V srpnu mohou vinaři odstranit listy a některé plody, aby došlo k prosvětlení keře. Září je měsíc vinobraní. Po vinobraní v říjnu dochází k tvorbě cukrů ve vinné révě a musí se pravidelně promíchávat rmut. Ve vinici padá listí a ve vinném sklepě dochází k čiření vína, to vše v listopadu. Poslední měsíc ve vinařském roce je věnován odřezávání révy vinné a můžou proběhnout ochutnávky nového vína.

### 2.7.6 Výroba vína

Výroba vína je složitá a existuje několik kroků, které se musí splnit, aby vznikla jednotlivá vína. Tento technologický postup se liší od různých typů vín. Existují určité rozdíly v pracovním postupu u bílých vín a červených vín. Následující část představuje výrobu tichých bílých vín, ale u některých odrůd může být postup upraven.

1. Vše začíná u sklizení plodů révy vinné, které se předají do násypky (Johnson a Robinsonová, 2007).
2. Hrozny jsou rozdrčeny a odděleny od stopek a listů v mlýnku či odzrňovači hroznů (Johnson a Robinsonová, 2007).
3. Směs, která vznikne, se nazývá rmut a je dopravena do tepelných výměníků k vychlazení. Nízkou teplotou se zachovává chuť, zpomaluje se oxidace a začátek kvašení (Johnson a Robinsonová, 2007).

4. Další fáze probíhá v pneumatickém lisu, kde vzniká šťáva, která se naplňuje do sběrné vany (Johnson a Robinsonová, 2007).
5. Odkalený mošt se zachytí do nádrže a následně přečerpá do fermentačních nádrží. Zde probíhá proces kvašení (Johnson a Robinsonová, 2007). Pavloušek a Burešová (2015) dodávají, že tento krok je klíčový a může probíhat v nerezových tancích i dřevěných sudech.
6. Aby víno bylo co nejdéle svěží, skladuje se do nádrží, dokud se nenaplní do lahví (Johnson a Robinsonová, 2007).
7. Před koncem procesu probíhá filtrace škodlivých bakterií (Johnson a Robinsonová, 2007).
8. Na konec se víno plní do lahví určených k prodeji zákazníkovi (Johnson a Robinsonová, 2007).

### 2.7.7 Skladování vína

Naprostá většina vín může být podávána ihned k pití. Pokud ale chce někdo víno skladovat, existují základní a důležité faktory, na které je nutné dát pozor. Mezi hlavní faktory patří teplota a světlo. Při výběru správné teploty je nejlepší volbou 11 °C. Rozmezí, v němž se může teplota pro skladování vína pohybovat, je od 5 °C do 18 °C. Je vhodné zdůraznit, že při vyšších teplotách se zvyšuje rychlost oxidace ve víně. Vhodnější je také udržovat konstantní teplotu, než snížit teplotu a následně se kolem ní pohybovat. Náhlé teplotní změny mohou způsobit zmenšení a roztažení korku, což může ovlivnit přilnutí uzávěrů na lahvi vína (Stevenson, 2005).

Všechny druhy vína jsou negativně ovlivňovány světlem. Tmavé láhve jsou vhodnější pro ochranu vína před světlem. Lahve vína by neměly být vystaveny slunečnímu světlu. V místě, kde je skladováno víno, je vhodné udržovat 60 až 70 % vlhkost. Je to z toho důvodu, aby korek byl vlhký a pružný, čímž se zabrání nechtěné oxidaci (Stevenson, 2005).

Stevenson (2005) zdůrazňuje, že je také velice důležité, v jaké pozici je láhev vína umístěna. Většina lahví by tedy měla být uložena vodorovně.

### **2.7.8 Etiketa vín**

Vinař, který chce víno prodávat, musí myslet na to, aby na etiketě uváděl všechny povinné údaje. Etiketa na láhvi vína musí být opatřena názvem vína, případně odrůdou. Dále musí obsahovat oblast původu a jakost podle příslušné klasifikace. Dále by etiketa měla nést jméno vinaře či obchodní firmy. Nezbytností je zaznačení obsahu zbytkového cukru a číslo šarže. Povinností je údaj o skutečném obsahu alkoholu. Nepostradatelné pro všechny spotřebitele jsou údaje o množství vína v láhvi a obsahu oxidu siřičitého. Musí být uvedeno evidenční číslo a ročník (Pavloušek a Burešová, 2015).

### 3 Analýza problému a současné situace

V následující kapitole je analyzováno odvětví, ve kterém bude zakládající podnik působit. Pro analýzu makroprostředí je využito PESTE analýzy. Oborové prostředí je zhodnoceno s využitím Porterovy analýzy tržních sil. Tato analýza využívá pět klíčových vlivů, mezi které patří stávající konkurence, potenciální konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční výrobky. Kapitola je zakončena SWOT analýzou.

#### 3.1 Analýza PESTE

Tato část práce definuje hlavní faktory z hlediska prostředí politického a legislativního, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického. Z provedené analýzy jsou identifikovány hlavní příležitosti a hrozby.

##### 3.1.1 Politické a legislativní faktory

Podnikání v oboru vinařství se musí řídit určitými zákony, vyhláškami, předpisy a musí splňovat patřičná oprávnění, která umožňují provozovat tuto činnost.

##### Právní předpisy

Podnik by se měl řídit zákonem č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, dále vyhláškou č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb. a dále vyhláškou č. 80/2018 Sb. stanovující vinařské podoblasti, obce a viniční tratě. Dále musí dodržovat evropské předpisy, mezi které patří nařízení Rady (ES) 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství). Nařízení Komise (ES) č. 606/2009 o enologických postupech, č. 607/2009 o označování vína, č. 436/2009 o registru vinic, hlášeníh, průvodních dokladech při přepravě vína a evidenčních knihách a nařízení Komise (EU) č. 203/2012 o biovínu (Vína z Moravy, vína z Čech, ©2005-2018).

Podle Státní zemědělské a potravinářské inspekce (©2020b) další „povinnosti vinaře, jakožto výrobce výrobků z révy vinné a osoby, která je uvádí do oběhu, vyplývají z evropských právních předpisů (např. nařízení Komise (EU) 2018/273 a prováděcí nařízení Komise (EU) 2018/274) a dále z právních předpisů České republiky



(např. zákon č. 321/2004 Sb., zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích).“

Dodržování zákonů, vyhlášek a nařízení představuje pro podnik spíše hrozbu, protože musí dbát na to, aby nic, co je ze zákona dané, neopomenul a neporušil.

### **Daňová politika**

Další faktory, které by bylo vhodné doplnit, jsou z hlediska daňové politiky. U vína se odvádí daň z přidané hodnoty. Toto zdanění je dáno zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Poslední změna tohoto zákona proběhla podle Generálního finančního ředitelství (©2013-2020) v květnu 2020. Nicméně základní sazba pro alkoholické nápoje je nadále ve výši 21 %.

Dále se se musí podle zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, odvést spotřební daň u šumivých vín a vinných meziproductů. Tiché víno spotřební dani nepodléhá. Plátcem spotřební daně z vína a meziproductů podle § 92 není „fyzická osoba, která na daňovém území České republiky vyrábí výhradně tiché víno (§ 93 odst. 3), za podmínky, že celkové množství vyrobeného tichého vína za kalendářní rok nepřesáhne 2 000 litrů.“ Sazby daně jsou podle § 96 zobrazeny v Tab. 2.

Tab. 2 Sazby daně

Text	Sazba daně
Šumivá vína podle § 93 odst. 2	2 340 Kč/hl
Tichá vína podle § 93 odst. 3	0 Kč/hl
Meziproducty podle § 93 odst. 4	2 340 Kč/hl

Zdroj: Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

### **Víno jako daňově uznatelný náklad**

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, lze tiché víno považovat za daňově uznatelný náklad. Propagační láhev vína musí mít jméno, ochrannou známku poskytovatele a jeho cena nesmí přesáhnout hodnotu 500 Kč.

### **Ochranné známky a ochrana spotřebitele**

Označování vína je dáno následujícími právními předpisy. Prvním je nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1308/2013, kterým se stanoví společná

organizace trhů se zemědělskými produkty. Toto nařízení vymezuje hlavní znaky chráněného označení původu a chráněného zeměpisného označení. Doplňující je Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2019/33, pokud jde o žádosti o ochranu označení původu, zeměpisných označení a tradičních výrazů v odvětví vína, řízení o námitce, omezení použití, změny specifikace výrobku, zrušení ochrany a označování a obchodní úpravu. Prováděcí Nařízení Komise (EU) 2019/34, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1308/2013. Povinné údaje pro označování vinařských výrobků jsou definovány nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020a).

### **Dotační politika**

Mezi další identifikované vlivy se dále řadí dotace z EU, dotace ze státního rozpočtu, podpora nevládních organizací a ochrana podnikatelských subjektů.

Podle Situační a výhledové zprávy (2019) Ministerstva zemědělství ČR v roce 2018 byly v rámci odvětví vinařství a vinohradnictví poskytnuty podpory z různých programů a prostředků, jako jsou například národní dotace, příspěvky z Vinařského fondu, příspěvky z PGRLF, dotace z EU v rámci SOT s vínem.

Všechny vinařské podniky mají možnost podat žádost o dotaci na výsadbu vinic nebo například na koupi nové technologie. Prostředky plynoucí z ČR či EU představují příležitost pro podnikatele ve vinařství a vinohradnictví.

### **Kontrola jakosti vína a licenční politika**

Podle Situační a výhledové zprávy (2019) Ministerstva zemědělství ČR je *„vinohradnický a vinařský sektor v ČR regulován závaznými národními předpisy. S tím souvisí i provádění příslušných kontrol, jejichž cílem je zjistit, zda činnosti probíhající v sektoru vinohradnictví a vinařství jsou v souladu s těmito předpisy.“* Kontrola jakosti vína je prováděna Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí (©2020b).

### **Odstranění obchodních bariér**

Pro všechny členské státy vzniká snadná možnost vzájemného obchodování. Pro české podniky vzniká výhodná příležitost zaujmout potenciální zákazníky a proniknout na zahraniční trhy v rámci EU. Využití této příležitosti dokládají statistická data z Celní správy ČR (2019).

V roce 2019 bylo z daňového území ČR do zemí EU vyvezeno celkem 40 041 hl tichého vína. Největší množství tohoto vína obdrželo Slovensko, Polsko a Maďarsko (Celní správa, 2019).

Export šumivého vína do zemí EU v roce 2019 dosáhl množství 3 872 hl. V množství tohoto druhu bylo na prvním místě Slovensko, Polsko a Belgie (Celní správa, 2019).

#### **3.1.2 Ekonomické faktory**

Mezi podstatné ekonomické ukazatele země patří HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Tyto ukazatele mohou působit na vnější prostředí podniku.

### **Stádium hospodářského cyklu světové i domácí ekonomiky**

Prvním, velice důležitým ekonomickým faktorem, je zkoumání, v jakém hospodářském cyklu se nachází domácí i světová ekonomika.

Začátkem roku 2020 vypukla ve světě pandemie koronaviru, která silně postihla nejen českou ekonomiku. V první polovině roku 2020 proběhlo několik fází, které měly šíření viru zpomalit.

Zavedená opatření narušila nejprve odvětví cestovního ruchu, dopravy, pohostinství a další sektory služeb. Dále spotřebitelé redukovali množství nákupů zbytných statků. Následovalo nařízení zákazu shromažďování, rušení sportovních a kulturních akcí a omezování výroby. Je patrné, že dojde k hlubokému propadu ekonomické aktivity ve většině zemí na globální úrovni (Ministerstvo financí, 2020b).

Podle Ministerstva financí (2020b) přijatá opatření a nařízení způsobí globální hospodářskou recesi, která bude mít nežádoucí účinek na makroekonomický vývoj. Na finančních trzích roste nejistota a klesají ceny aktiv. Hlavním smyslem hospodářských politik je pomocí masivních monetárních, fiskálních a dalších stimulů,

zmírnit dopad pandemie na dlouhodobý hospodářský růst. Úkolem vlády je zpomalit enormní nárůst počtu nakažených lidí pomocí již zmíněných opatření.

Ministerstvo financí ČR (2020b) konstatuje, že i když se česká ekonomika v roce 2019 nacházela na vrcholu hospodářského cyklu, hospodářská recese přesune ekonomiku do záporné produkční mezery. Ministerstvo financí ČR (2020b) uvádí, že „v dalším období by se záporná produkční mezera měla uzavírat.“

### Hospodářská politika vlády

Prvním ukazatelem, který ovlivňuje podnik z ekonomického hlediska, je hrubý domácí produkt. Vývoj nominálního a reálného HDP v letech 2015 až 2021 je zaznamenán v Tab. 3. Rok 2020 a 2021 jsou podle Ministerstva financí ČR (2020a) predikované. Na první pohled je patrné, že neblahý vliv pandemie koronaviru způsobil propad české ekonomiky. Reálný hrubý domácí produkt, který je již očištěn o sezónní a kalendářní vlivy, meziročně klesl na hodnotu -6,6 %. Ministerstvo financí ČR (2020a) na následující rok 2021 předpokládá, že by se ekonomika v ČR mohla začít oživovat a reálný hrubý domácí produkt by mohl vrůst na hodnotu 3,9 %.

Tab. 3 Ukazatel HDP v %

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální hrubý domácí produkt	6,4	3,7	6,5	5,8	6,3	-3,3	5,4
Reálný hrubý domácí produkt	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR (2020a)

V Tab. 4 je zobrazen vývoj ukazatele míry nezaměstnanosti v ČR. Míra nezaměstnanosti v ČR od roku 2017 postupně klesala až do roku 2019, kdy dosáhla hodnoty 2,0 %. V současném roce 2020 se hodnota nezaměstnanosti zvýšila na 2,6 % a očekává se, že její růst bude pokračovat i v roce 2021. Příčinou je nepříznivý vývoj pandemie, která ovlivňuje trh práce a vzniká tak vysoký počet volných pracovních míst.

I když vysoká míra nezaměstnanosti není pro stát žádoucí, může její zvýšení pozitivně přispět podniku. Znamená to, že v případě potřeby obsazení nové pracovní pozice, bude trvat kratší dobu při nalezení vhodného zaměstnance. Podnik hledající zaměstnance bude mít možnost většího výběru vhodných kandidátů.

Tab. 4 Ukazatel míry nezaměstnanosti v %

<b>Ukazatel</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Míra nezaměstnanosti	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR (2020a)

Dalším faktorem, který působí na ekonomické prostředí podniku, je míra inflace. Její vývoj je zaznamenán v Tab. 5. Míra inflace od roku 2015 rostla. V roce 2020 se hodnota dostala na 3,2 %, což je nad toleranční pásmo inflačního cíle. Podle Ministerstva financí ČR (2020a) lze očekávat další zrychlení inflace. Proto Česká národní banka přistoupila k některým opatřením, která by měla cenový růst oslabit. Podle Ministerstva financí ČR (2020a) zvýšila ČNB dvoutýdenní repo sazby o 0,25 p. b. na 2,25 % a snížila primární úrokové na 1,00 %. Predikce ukazatele míry inflace na rok 2021 by mohla dosáhnout hodnoty 1,9 %, což by bylo dobré znamení, že se kroky ČNB pozitivně promítly v prostředí měnové politiky.

Tab. 5 Ukazatel míry inflace v %

<b>Ukazatel</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Míra inflace spotřebitelských cen	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR (2020a)

### 3.1.3 Sociální faktory

Z hlediska analýzy sociálního prostředí lze konstatovat, že trh vín může ovlivnit věková struktura spotřebitelů. Konzumace vína je dovolena od 18 let. Může to znamenat menší počet zákazníků než u jiných výrobků. Konzumace vína je oblíbená u starších ročníků obyvatel. Populace v ČR stárne, což znamená, že bude více zákazníků v preferované věkové kategorii. Může tedy tento faktor představovat příležitost. S přibývajícím věkem také roste možnost onemocnění a v některých případech je konzumace alkoholu zakázána. Na druhou stranu je prokázáno, že malé množství dobrého vína je zdraví prospěšné.

Počet obyvatel ČR od roku 2002 neustále roste, jak je možné vidět v Tab. 6. Od začátku sledovaného období až po rok 2017 se množství lidí v ČR rozrostlo o 404 tisíc občanů. Trend je tedy rostoucí, s nepatrnými zápornými výkyvy. Největší pokles počtu obyvatel o 0,21 % nastal v roce 2011. Podle růstu průměrného věku

ve sledovaném období lze konstatovat, že populace stárne. Podíl osob nad 64 let v průběhu let postupně přibývá. Naopak podíl osob od 15 do 64 pozvolna klesá.

Tab. 6 Průměrný věk obyvatelstva v ČR

Období	Počet obyvatel v tis.	Podíl osob dle věkové struktury v %			Průměrný věk v letech
		0-14	15-64	64+	
2001	10 206	15,9	70,2	13,9	39,0
2002	10 203	15,6	70,5	13,9	39,3
2003	10 211	15,2	70,8	13,9	39,5
2004	10 221	14,9	71,0	14,0	39,8
2005	10 251	14,6	71,1	14,2	40,0
2006	10 287	14,4	71,2	14,4	40,2
2007	10 381	14,2	71,2	14,6	40,3
2008	10 468	14,1	71,0	14,9	40,5
2009	10 507	14,2	70,6	15,2	40,6
2010	10 533	14,4	70,1	15,5	40,8
2011	10 505	14,7	69,1	16,2	41,1
2012	10 516	14,8	68,4	16,8	41,3
2013	10 512	15,0	67,6	17,4	41,5
2014	10 538	15,2	67,0	17,8	41,7
2015	10 554	15,4	66,3	18,3	41,9
2016	10 579	15,6	65,6	18,8	42,0
2017	10 610	15,7	65,0	19,2	42,2

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019b)

### Sociální struktura obyvatelstva

Dalším faktorem je sociální struktura obyvatelstva, což souvisí s výší průměrné hrubé mzdy. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR je znázorněn v Tab. 7. Je patrné, že mzda neustále rostla, jen se mění rychlost růstu. Největší změna nastala v roce 2018, kdy se průměrná hrubá mzda zvýšila o 7,5 %. Předpokládá se, že pandemie koronaviru bude v roce 2020 i 2021 působit i na tento ukazatel. Podle Ministerstva financí ČR (2020a) by negativní vlivy pandemie na mzdy pracovníků mohly být potlačeny prostřednictvím zkracování úvazků namísto propouštění. Značný negativní dopad se předpokládá u zaměstnanců malých podniků a hůře placených profesí. V roce 2021 by se mohla mzda zvýšit o 0,6 %.

Sociální struktura spotřebitelů, která má menší příjem, si nebude kupovat drahé láhve révy vinné. Chování spotřebitelů se odvíjí od výše jejich příjmů a výdajů. Lze tedy usoudit, že růst hrubé měsíční mzdy může mít pozitivní vliv na chování

spotřebitelů při nákupu vinných produktů. Tento fakt je pro podniky pozitivní, jelikož lidé mají vyšší příjem a mohou si dopřát více zboží a služeb z daného oboru.

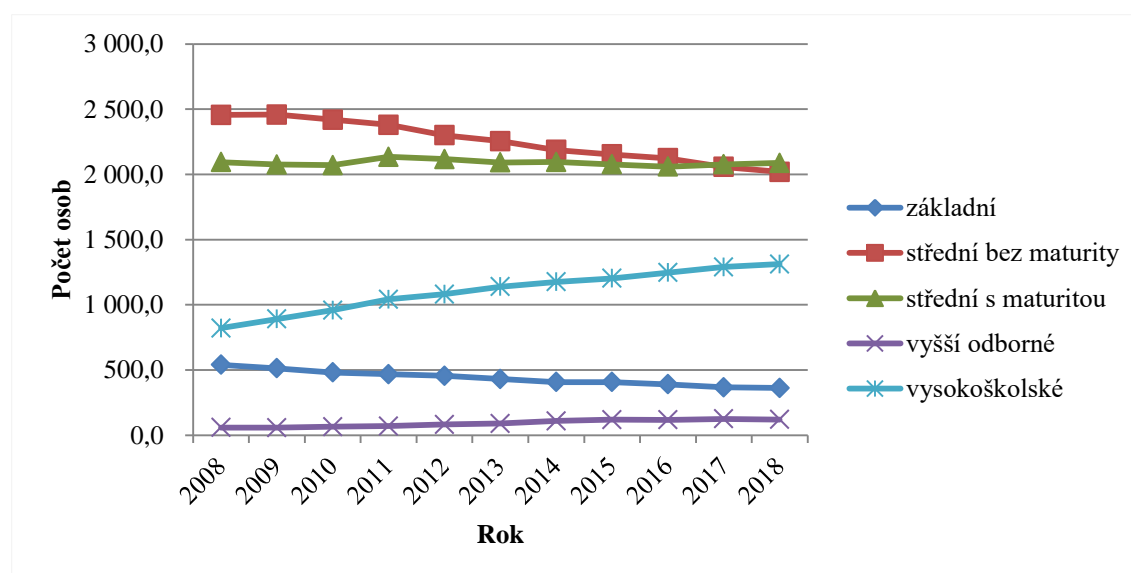
Tab. 7 Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nominální mzda	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 035
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominální mzda	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2020e)

### Životní styl a životní úroveň

Tento faktor ovlivňuje zákazníky při nákupu produktů z vína. Některý segment zákazníků na trhu vína preferuje dražší a kvalitní vína, což vypovídá o jejich životním stylu. Vyšší životní úroveň souvisí do jisté míry s nejvyšším dosaženým vzděláním. Na Obr. 2 je vidět průběh vývoje nejvyššího dosaženého vzdělání. Pozitivní znamení představuje růst vysokoškolského vzdělání, což může znamenat vyšší příjem. Lidé s vyšším příjmem si mohou zakládat na kvalitě a mohou tedy preferovat dražší vína či dokonce luxusní vína.

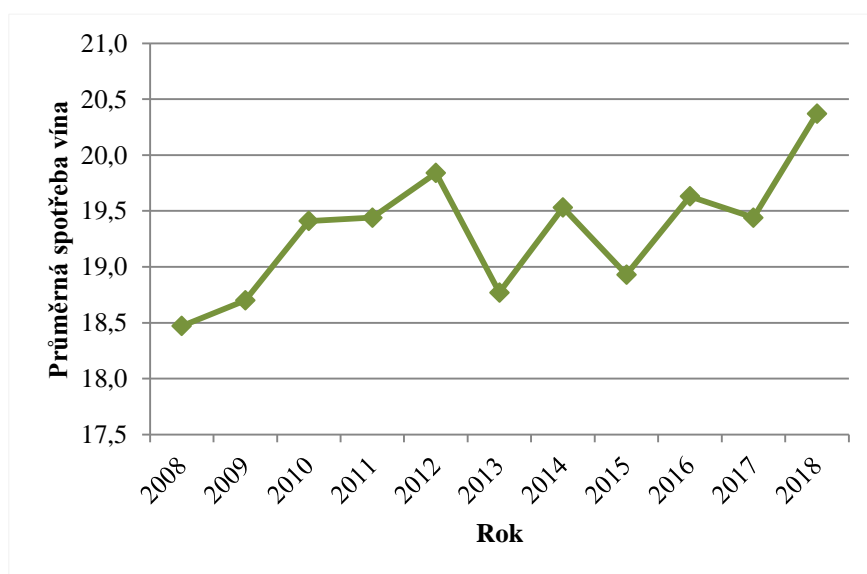


Obr. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva v tis. osob

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019c)

### Zvyky obyvatel

Také zvyklosti mohou působit na rozhodování spotřebitelů vína. Na Moravě se vyskytují obce, ve kterých je konzumace vína podporována na různých kulturních akcích. V některých částech České republiky je ve zvyku konzumace jiného alkoholu. Novým zvykem a trendem dnešní doby je žít zdravě. Proto lidé častěji konzumují víno při různých příležitostech nebo při konzumaci jídla. Na Obr. 3 lze vidět graf, který potvrzuje, že průměrná spotřeba vína roste, což může mít pozitivní vliv na zájem o vinné produkty.



Obr. 3 Průměrná spotřeba vína na 1 obyvatele v ČR v litrech

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019a)

#### 3.1.4 Technologické faktory

Z hlediska technického prostředí působí na podnik rychlost zastarávání technologie a její změny a kvalita produktů a služeb. V každém odvětví je nutné čas od času inovovat. Není tomu jinak i ve vinařství a vinohradnictví, kde bez modernizace a inovace není podnik konkurenceschopný. V průběhu let je nutné modernizovat některé technologické zařízení. Také vinice stárnou a podle délky jejich stáří se odvíjí úrodnost a kvalita révy vinné v daném vinohradu. Proto je také nutná obnova starých viničních tratí. Tyto inovace mohou být nákladné, což může představovat hrozbu pro podnik.



Důležitým faktorem, který ovlivňuje spotřebitelovo chování a tím i celý podnik, je kvalita nabízených produktů a poskytovaných služeb. Pro uchopení příležitosti by se měl podnik soustředit na kvalitu a udržovat spokojenost zákazníků. Lidé vyhledávají kvalitní výrobky z révy vinné, které jsou pro jejich zdraví prospěšné. Podle výzkumu společnosti FOCUS Marketing & Social Research (2017), který je realizován pro Vinařský fond ČR, jsou zákazníci ochotni vynaložit vyšší cenu za kvalitní vína a preferují vína z tuzemské produkce, protože pro ně představují garanci kvality.

### 3.1.5 Ekologické faktory

Ekologické prostředí je ve vinařském podniku ovlivňováno zákony na ochranu prostředí a náklady na jejich dodržování, dále klimatickými podmínkami, přírodními vlivy a výskytem chorob vín.

Ochrana životního prostředí je aktuálním tématem, a proto většina podniků dodržuje výrobu šetrnou vůči životnímu prostředí. Ve vinařství se často využívá systém integrované produkce a vína dozrávají bez chemických zásahů. Dohled nad dodržování zákonů na ochranu přírody je prostřednictvím státních orgánů. Naopak náklady na ochranu půdy vzrůstají a to může znamenat hrozbu. Čím více bude podnik chtít být šetrný k životnímu prostředí, tím víc to pro něj bude nákladné.

Klimatické podmínky hrají do karet všem vinařským podnikům sídlícím na Moravě. Tyto viniční tratě produkují kvalitní odrůdy. Ovšem ani úrodné vinice nevyváznout bez chorob, které napadají révu vinnou.

Je důležité předcházet vzniku chorob vína, aby nedošlo k neočekávanému poklesu produkce zboží, což by mohlo znamenat hrozbu. Situační a výhledová zpráva (2019) Ministerstva zemědělství ČR uvádí, že výskyt škodlivých faktorů byl v roce 2018 zaznamenán na jižní Moravě v podobě chřadnutí a odumírání révy. Réva vinná byla také poznamenána fytoplazmovým žloutnutím a červenáním listů. Dále dodává, že v roce 2018 byl výskyt chorob slabší intenzity a pouze v některých oblastech.

Poslední faktor, který je nepředvídatelný, je počasí a přírodní katastrofy. Náhlé změny počasí, tuhá zima, povodně nebo jiné teplotní výkyvy mohou mít za následek snížení produkce révy vinné. Situační a výhledová zpráva (2019) uvádí, že v roce 2018

byly povětrnostní podmínky příznivé, ale intenzivněji působily jarní mrazíky na révu vinnou.

### **3.2 Analýza trhu a odvětví vinařství a vinohradnictví**

Plánovaný podnik bude působit v odvětví vinařství a vinohradnictví, proto je v této kapitole analyzován vývoj českého vinařství. Další část kapitoly je blíže věnována chování a segmentaci spotřebitelů vína.

Obhospodařované území náležející vinicím v roce 2018 zaujímal 18,1 tisíc ha. Produkční potenciál ČR dosáhl ve stejném roce vyšší hodnoty a to přesně 18,7 tisíc ha. Bylo zaznamenáno 17,6 tisíc registrovaných vinařů. Vinice se rozrostly o 490 ha sazenic (Situační a výhledová zpráva, 2019).

Nejvíce se v roce 2018 pěstovaly odrůdy s názvem Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Frankovka, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe a Rulandské modré. V stejném roce byl největší počet vysazovaných odrůd s názvem Ryzlink rýnský, Pálava, Ryzlink vlašský, Hibernál, Veltlínské zelené, Merlot, Modrý Portugal, Rulandské modré a Frankovka (Situační a výhledová zpráva, 2019).

Z hlediska preference mezi odrůdami vín bylo výzkumem společnosti FOCUS Marketing & Social Research (2017), který je realizován pro Vinařský fond ČR, potvrzeno, že spotřebitelům na odrůdě nezáleží. Hlavní je, aby víno bylo chutné. To platí u konzumentů červeného i bílého vína. Výzkum potvrdil, že 6 % lidí nedává přednost mezi odrůdami červeného vína a čtvrtina preferuje všechny odrůdy bílého vína stejně. Z hlediska oblíbenosti vedly odrůdy červeného vína s názvem Modrý Portugal, Frankovka, Svatovavřínecké a u odrůd bílého vína Pálava, Rulandské šedé, Chardonnay, Sauvignon a Tramín.

Vývoj obhospodařované plochy vinic a množství sklizených hroznů je zaznamenán v Tab. 8. Je vidět, že se v průběhu sledovaného období plocha vinic pomalým tempem rozrůstá. Hodnota plochy plodících vinic se také pohybuje směrem nahoru. Po odečtení plochy plodících vinic od celkové plochy vinic lze zjistit množství neplodících vinic. Z důvodu zastarání vinohradů značně přibývá množství neplodících vinic.

Vinařská sklizeň v roce 2018 činila 103 704 t. Od roku 2010 do roku 2015 sklizeň úrody hroznů prudce vzrostla, kdežto v roce 2016 rapidně klesla o přibližně 16 %.

V dalších letech pokračovala v rostoucím trendu. Téměř stejný průběh zaznamenal ukazatel výnosu z výroby hroznů, který se v roce 2018 vyrovnal hodnotě 6,51 t/ha.

Tab. 8 Plochy vinic a sklizeň hroznů

Ukazatel	Měřicí jednotka	2010	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Plocha vinic</b>	ha	16 686	16 946	17 065	17 088	17 210	17 517
<b>Pouze plodící vinice</b>	ha	15 991	15 783	15 808	15 797	15 807	15 941
<b>Sklizeň</b>	t	45 923	63 533	90 608	75 905	79 774	103 704
<b>Výnos</b>	t/ha	2,87	4,03	5,73	4,80	5,05	6,51

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019d)

Ihned k využití je k dispozici 65 ha plochy pro pěstitele vína. Pokud si pěstitel zažádá, je možné využít dalších 334 ha plochy. V Tab. 9 je detailněji rozvedena struktura plochy vinic. Povolení pro novou výsadbu vinic v roce 2018 je přibližně 178 ha, což je stanoveno na základě nového pravidla z roku 2016. Plocha nové výsadby musí mít stejnou hodnotu jako 1 % plochy vinic s moštovými odrůdami k datu 31. 7. předešlého vinařského roku (Situační a výhledová zpráva, 2019).

V roce 2018 chtělo 194 pěstitelů povolit výsadbu o ploše přibližně 226 ha. Žádaná plocha přesáhla množství stanovené dle výše uvedeného pravidla. Po spravedlivém rozdělení plochy mezi všechny žadatele bylo povoleno přibližně 177 ha ve viniční trati a 1,4 ha mimo trať (Situační a výhledová zpráva, 2019).

V tabulce níže je také zaznamenána plocha pro opětovnou výsadbu vinic (Situační a výhledová zpráva, 2019).

Tab. 9 Struktura plochy vinic v ČR v ha

<b>Povolení pro novou výsadbu</b>	-	Využitelná plocha (v držení pěstitele)	178
<b>Povolení pro opětovnou výsadbu</b>	Přímo vydané povolení	Využitelná plocha (v držení pěstitele)	39
	Převedené z práva na opětovnou výsadbu	Využitelná plocha (v držení pěstitele)	25
<b>Právo na opětovnou výsadbu</b>	-	Využitelné na základě žádosti pěstitele	226
<b>Vyklučená plocha vinic</b>	-	Využitelné na základě žádosti pěstitele	118
<b>Osázená plocha vinic</b>	<b>k 31. 12. 2018</b>	-	<b>18 068</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Situační a výhledové zprávy (2019)

### Segmentace spotřebitelů vína

Podle zprávy z výzkumu společnosti FOCUS Marketing & Social Research (2017), který je realizován pro Vinařský fond ČR, konzumuje tichá vína 75 % lidí starších 18 let. Z toho 37 % lidí si dopřeje víno alespoň jedenkrát za týden a 42 % alespoň jednou za měsíc. Pouze 5 % nekonzumuje víno tak často. Dále výzkum potvrdil, že se zvýšila četnost spotřeby vína, oproti minulému výzkumu. Vzrostla také spotřeba vinných produktů u mladších jedinců do 34 let.

Výzkum dále zjistil, že spotřebitelé preferují vína z tuzemské produkce. V číslech to představuje tři pětiny konzumentů, preference zahraničních vín je stanovena na desetinu. Jako důvod je uváděna chuť, zvyky, podpora domácích pěstitelů, garance kvality. Více než polovina spotřebitelů nedává přednost mezi velikostí dodavatele, výběru značky či konkrétní podoblasti (FOCUS Marketing & Social Research, 2017).

### Konzumace vína

Hlavním důvodem, proč spotřebitel víno konzumuje, je chuť, pro dobrou náladu a uvolnění, dále při společenských událostech a jiných oslavách s blízkými přáteli a rodinou. Bylo zjištěno, že se víno pije v úzkém kruhu o počtu 2 až 3 osob. Nejoblíbenějším a pro polovinu nejčastějším místem konzumace vín je domácnost spotřebitelů. Mezi další oblíbené prostředí patří návštěva, restaurace, bary a vinotéky (FOCUS Marketing & Social Research, 2017).

Výzkum dále uvádí, že 68 % spotřebitelům nezáleží na ročním období, ve kterém víno pijí. Konzumace vína je nejčastěji ve formě balených vín v 0,75 litrové láhvi. Pětina konzumentů preferuje sudová vína. Menší počet lidí upřednostňuje litrové láhve či tetrapakové krabice (FOCUS Marketing & Social Research, 2017).

### **3.3 Porterova analýza tržních sil**

Oborové prostředí vinařství zastupují všechny podniky, které se zabývají výrobou a prodejem podobných či vzájemně zaměnitelných výrobků z révy vinné.

Růstový potenciál je v oboru vinařství a vinohradnictví vysoký. Je to z toho důvodu, že kromě prodeje vinných produktů se podnik může zaměřit na rozvoj doprovodných služeb či expandovat na zahraniční trhy. Trh vinařství je velký a konkurence v něm značná. Technologické změny jsou ve vinařství nutné, podniky musí neustále inovovat, aby byly konkurenceschopné. Ziskový potenciál vinařství a vinohradnictví nelze označit za vysoký, protože je nezbytné, aby každý podnikatel byl vytrvalý. Trvá určitou dobu, než se vysadí vinice, než se vypěstuje réva vinná, než se pořídí potřebná technologie, než se posbívá, zpracuje a následně prodá daná odrůda v hotovém produktu.

#### **3.3.1 Konkurence v odvětví**

Konkurence, která se nachází v odvětvovém prostředí vinařství a vinohradnictví, je veliká. Na jižní Moravě se nachází řada malých, středních, ale i velkých podniků, které mohou začínající podnik ovlivnit. Do karet všem vinařům nahrávají výborné klimatické podmínky, které pozitivně působí na viniční tratě v okolí jižní Moravy. Aby podniky ustály silný konkurenční boj, snaží se své produkty a služby odlišovat. Po návštěvě některých webových stránek vybraných vinařství lze konstatovat, že se diferencují zejména vzhledem láhve a formou etikety, barevným provedením webových stránek a nabídkou různých odrůd. Většina podniků rozšiřují své služby o degustaci, pořádání akcí a ubytování. Některé podniky se snaží zviditelnit podle sdílených hodnot, typických znaků a symbolů dané obce. Následující část představuje pouze některé vinařství jižní Moravy různé velikosti, aby bylo zřejmé, jak si stojí konkurence v odvětví vinařství a vinohradnictví.

První vinařství, které stojí za zmínku, je známé Vinařství U Kapličky s.r.o. Pyšní se produkcí vín z vlastních vinic, o které důsledně a profesionálně pečují. Se svou kapacitou 500 000 lahví ročně a s necelými sty hektary vlastních vinohradů, patří mezi velké podniky. Zákazníky chtějí potěšit možností ubytování v rozsáhlém komplexu v tradičním jihomoravském stylu. Dále své služby rozšiřují o wellness centrum, fitness centrum a zábavu v Retro Music Clubu (Vinařství u Kapličky, ©2020).

Další, ne méně známé vinařství, je vinařství VINIUM a.s. Toto vinařství je jedno z největších vinařství v České republice a nachází se ve velkopavlovické vinařské podoblasti. Vinařství obhospodařuje 250 ha vinic a vyprodukuje až 6 milionů litrů vína za rok. Cílem vinařství je důraz na kvalitu a rodinný přístup k výrobě i zákazníkům. Pyšní se získáním různých ocenění (Vinium, ©2020). Další vinařství, které se nachází ve Velkých Pavlovicích je Šlechtitelská stanice vinařská Velké Pavlovice, a. s., která vyhrála v kategorii velké Vinařství roku 2018 a nabízí velice příjemné prostředí všem milovníkům vína (Šlechtitelská stanice vinařská Velké Pavlovice, 2020).

Vinařství Habánské sklepy s.r.o. má dlouholetou tradici, bylo založeno v roce 1614. Nachází se ve Velkých Bílovicích. Zákazníkům poskytuje krásné a moderní prostory, nabídku degustace vín, pestré portfolio různých odrůd vín a moderně provedené webové stránky (Habánské sklepy, 2020). Oblast Velké Bílovice je velice hojná na úspěšné vinařské podniky. Za zmínku stojí Vinařství Zapletal, Vinařství Petr Skoupil a Vinařství Osička spol. s r.o.

Další část práce zmiňuje podniky z kategorie malé či rodinné vinařství a popisuje bližší informace o jejich výrobcích a poskytovaných službách. Konkrétně je to Vinařství Gala, Vinařství Holánek a Vinařství Celnar.

### **Gala Vinařství**

V soutěži Vinařství roku 2019 zvítězilo v kategorii malé vinařství do 50.000 l/rok Gala Vinařství, a.s. Toto vinařství vlastní plochu vinic o rozloze 9 ha a pěstuje 6600 až 9000 keřů na hektar. Vinice se rozléhají na svazích Stolové hory ve viničních tratích obcí Bavory a Perná. Sklizeň a zpracování révy vinné probíhá ručně s co nejšetrnějším způsobem. V Bavorech nabízejí zákazníkům ubytování. Dále poskytují zájemcům řízenou degustací vín, která se neobejde bez prohlídky vinic a Vinařského domu.

Zprostředkování prodeje vlastních produktů zákazníkům funguje přes tzv. živý e-shop (Gala Vinařství, 2020).

Nabídkové portfolio podniku obsahuje odrůdy, jako jsou Sauvignon, Chardonnay – Pinot, Cuvée Pálava, Merlot – Pinot, Ryzlink vlašský, Chardonnay – Hermes, Sauvignon – Hermes a například hroznový mošt. Z nabídky sektů jsou to Pinot & Ryzlink a například Chardonnay. Ceník není na stránkách dostupný (Gala Vinařství, 2020).

### **Vinařství Holánek**

Toto vinařství se nachází nedaleko Novomlýnských nádrží a hojně navštěvovaného Aqualandu Moravia. Plocha vinic, kterou vinařství vlastní, je o rozloze 25 hektarů.

K výrobě révy vinné využívá produkty z vlastních vinic, které leží ve viniční trati Aeibis. Tato viniční trať spadá do mikulovské vinařské podoblasti. Vinice jsou obdělávány v systému integrované produkce. Jejich vína dozrávají přirozenou cestou a bez jakýchkoli chemických zásahů. Vinařství Holánek dále provozuje Vinařský dvůr na faře v Ivani, kde poskytuje pořádání různých akcí a svateb. Zákazníci si mohou vinné produkty objednávat přes zřízený e-shop (Vinařství Holánek, 2020).

V e-shopu nabízí přívlastková vína s názvem Rulandské šedé a modré, Pálava, Hibernál, Zweigeltrebe, Tramín červený, Ryzlink rýnský a vlašský, Sarah - frizzante, Veltlínské zelené, Frankovka. Ceny výrobků se liší podle ročníku a sběru. Nejdražší víno tohoto vinařství je Ryzlink rýnský a vlašský, Rulandské šedé s cenou 360 Kč. Ostatní produkty z révy vinné se pohybují v cenovém rozmezí 150 až 250 Kč (Vinařství Holánek, 2020).

### **Vinařství Celnar**

Toto rodinné vinařství se nachází v obci Vranovice a rozloha obhospodařovaných vinic čítá okolo 7 ha. Vinařství se zaměřuje především na výrobu bílých jakostních vín. K výrobě révy vinné využívá produkty z vlastních vinic. Zákazníkům nabízí degustace vzorků vín, které jsou možné ve zřízené vinárně či venkovní terase. Toto rodinné vinařství dále poskytuje pořádání firemních akcí a jiných oslav. Pro objednávku vinných produktů je nejdříve nutné kontaktovat podnik, který následně potvrdí

objednávku s cenou dopravy, která se odvíjí v závislosti na požadovaném množství (Vinařství Celnar, 2020).

Konkrétní nabídka vín se skládá z odrůd s názvem Pálava, Rulandské bílé, Tramín červený, Rulandské šedé, Ryzlink rýnský a vlašský, Solaris, Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Sauvignon, Svatovavřínecké. Cenově nejdražší víno je Pálava, Tramín červený a Solaris za 170 Kč. Nejlevnější víno z nabídky vinařství je Svatovavřínecké, které stojí 110 Kč. Ostatní vína se pohybují v cenovém rozmezí 120 až 150 Kč (Vinařství Celnar, 2020).

### **3.3.2 Potenciální konkurenti v odvětví**

Jak již bylo v rámci analýzy politického a právního prostředí naznačeno, odstranění obchodních bariér otvírá nové možnosti všem podnikatelům. Pozitivní faktorem je, že vinaři ČR mohou vyvážet do zemí EU a tím se mohou snáze dostat na nové trhy a získat nové zákazníky. Na druhou stranu hrozí dovoz konkurenčních vín ze zemí EU i levnějších vín ze třetích zemí. Díky otevřenosti evropského trhu hrozí vstup potenciálních konkurentů. Hlavní potenciální konkurenti ze zemí EU jsou ti, kteří podle Celní správy (2019) dováží na daňové území ČR nejvíce množství tichého či šumivého vína.

V roce 2019 bylo ze zemí EU na daňové území ČR dovezeno celkem 1 284 037 hl tichého vína. Největší množství tohoto vína bylo z Itálie, Maďarska a Španělska (Celní správa, 2019).

Import šumivého vína ze zemí EU do ČR dosáhl v roce 2019 množství 72 295 hl. Na prvním místě v množství tohoto druhu byla Itálie, Německo a Francie (Celní správa, 2019).

Překážky vstupu na trh jsou významné, ale ne nepřekonatelné, neboť existuje velké množství konkurenčních vinařských podniků v ČR, kterým se daří. Síla odvětví je tedy značná, neboť všechny začínající podniky v oboru vinařství a vinohradnictví, musí učinit těžké kroky k tomu, aby se na trh dostaly. Je nutné vysadit vinice, získat povolení na výsadbu, vybrat dodavatele kvalitního produktu révy vinné, mít znalosti o technologických a výrobních postupech a mít dostatek finančních zdrojů. Vznik nové konkurence v ČR je tedy méně pravděpodobný.



### 3.3.3 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

V rámci analýzy vnějšího prostředí je nutné zjistit, jakou vyjednávací sílu mají jednotliví dodavatelé pro odvětví vinařství a vinohradnictví. Většina materiálů je snadno dostupná prostřednictvím velkého množství malých i větších obchodů. Vyjednávací síla bude významnější u dodavatelů technologií a strojů, vzhledem k nutné specializaci pro vinaře. Velký důraz musí být kladen na výběr sazenic a podnoží, protože to může ovlivnit budoucí kvalitu vypěstovaných hroznů. Je podstatné zvolit odrůdy, které jsou vhodné pro klima jižní Moravy. Někteří vinaři odkupují vinnou révu od jiných pěstitelů, aby měli možnost rozšířit sortiment svých odrůd. Vyjednávací síla dodavatelů v odvětví vinařství a vinohradnictví nepředstavuje pro vinaře alarmující hrozbu.

Následující část práce je věnován konkrétním dodavatelům všech nástrojů a zařízení, které je nutné pořídit pro podnikání v oboru vinařství a vinohradnictví.

#### **Dodavatelé sazenic révy vinné**

Pokud se vysazuje nová vinice, je nejdůležitější výběr dodavatele sazenic révy vinné. Mezi podniky, které nabízí prodej sazenic, patří například Vinofrukt, a.s. a Pemag, spol. s.r.o. Vyjednávací síla dodavatelů sazenic může být vyšší, protože na trhu je menší množství podniků tohoto typu. Je také obtížnější najít dodavatele požadované odrůdy, neboť ne pro každé období je daná odrůda k dispozici. Může se také stát, že poptávka po oblíbené odrůdě bude vysoká, a tak nebude dostatek poptávaných sazenic révy vinné. Hrozba ze strany tohoto dodavatele je v možnosti zahájení dopředné integrace, kdy podnik prodávající sazenice přejde na pěstování a prodej hotového výrobku z révy vinné.

Vinofrukt, a.s. je producentem révových sazenic veškerých uznaných moštových i stolních odrůd révy (Vinofrukt, 2020). Druhou možností je Pemag, spol. s.r.o., která nabízí sazenice od osvědčených dodavatelů. Pyšní se ujetelností sazenic, která je vyšší než 95 % v případě příznivých klimatických podmínek. (Pemag, ©2019).

#### **Dodavatelé opěrné konstrukce pro výsadbu vinohradu**

Vinohradnické potřeby, které jsou potřeba při výsadbě vinohradu, je možné domluvit u Eika Znojmo, a.s. Společnost zprostředkuje vše od prodeje komponent až ke stavbě

vinohradu. Nabízejí řadové sloupky, koncové sloupky, vinohradnický drát, spojky a napínáky drátů, kryty sazenic, kotevní lana, zavrtávací kotvy a opěrné tyčky (Eika, ©2020).

### **Dodavatelé postřiků a hnojiv**

Příprava půdy je důležitým krokem před výsadbou. Přísun organické hmoty ve formě hnoje, kompostů a nebo biokompostů může předejít vzniku výživových problémů (Vinařský obzor, 2015). Příkladem dodavatelem postřiků a hnojiv mohou být BS vinařské potřeby s.r.o., které sledují v oblasti vinohradnictví veškeré novinky v postřicích, hnojivech či travních směsích (BS vinařské potřeby, ©2020).

Na výběr mají vinaři různé obchody s vinařskými potřebami, kterých je velké množství. Dodavatelská síla těchto podniků není až tak značná.

### **Dodavatelé vinohradnického materiálu**

BS vinařské potřeby s.r.o. lze považovat za vhodného dodavatele dalších vinařských náčiní a pomůcek. Poskytují zákazníkům široký sortiment nářadí pro údržbu a ochranu vinic, jako jsou nůžky, ochranné rukavice, oblečení a brýle, ochrana stromů proti okusu, postřikovače, plašiče ptáků, vozík atd. Také nabízí sortiment různých přípravků do vína s rozdílnými funkcemi, jako jsou kvasinky, enzymy a výživa kvasinek (BS vinařské potřeby, ©2020). Nápomocným dodavatelem nářadí pro sběr révy vinné může být Kopeček Vinařský dům, který má na výběr ve svém e-shopu, kromě jiného, bedny, kládě a sudy na hrozny (Kopeček Vinařský dům, ©2020).

Další drobný materiál, který bude potřeba, jsou například láhve, demižóny, zátky, etikety, skleničky, moštoměry a košťáče. Tyto pomůcky mohou opět dodat obě výše zmíněné společnosti. Zákazníci mají velký výběr v různých velkoobchodech, tudíž vyjednávací síla dodavatelů těchto materiálů není významná.

### **Dodavatelé techniky a technologie**

Dodání technologických strojů a linek poskytuje HM s.r.o. Hodonín. Nabídkové portfolio obsahuje příjmové linky, zařízení na kvašení a skladování vína, zabezpečení filtrace, sanitace a sterilizace (HM Hodonín, 2020).

Techniku pro zpracování hroznů a vína lze zprostředkovat pomocí BS vinařské potřeby s.r.o., která nabízí záruční a pozáruční servis strojů a zařízení. Mezi nabízené produkty se řadí drtiče a lisy, čerpadla, mlýnky, mlýnkoodstopkovače a například plnicí a chladicí zařízení. Kvalitní vodní lis lze zakoupit u Prodag Zlín s.r.o., u které lze vybrat zařízení s různě velkou kapacitou objemu (Prodag Zlín, 2021). Cenově přívětivé etiketovací zařízení je možné nalézt u společnosti Hotair (Hotair.cz, 2021).

### **Dodavatelé hroznů**

Některé podniky vlastní vinice, ale část odkupují od jiných pěstitelů révy vinné. Je to také vhodné pro všechny, kteří vlastní velkou část vinic, ale chtějí zpestřit sortiment nabízených vín jinou odrůdou. Nabídka hroznů je časově omezená, protože se nedá dlouhodobě skladovat. Někdy je možné hrozny přímo dodat zpracovatelům na výrobu vína. Po domluvě je možné hrozny získat vlastním sběrem a následným osobním odběrem. Vybrané podniky pro každý rok vyhlásí výkup hroznů pro danou odrůdu.

### **3.3.4 Substituty**

Obliba v pravidelné konzumaci vína narůstá. Je možné, že u některých obyvatel může dojít k nahrazování vína pivem či jiným alkoholem. Jak je vidět v Tab. 10, pivo vede ve spotřebě alkoholických nápojů na 1 obyvatel v ČR. Spotřeba lihovin se během sledovaného období výrazně neměnila. Je také patrné, že v průběhu let klesá spotřeba piva a pozvolna roste spotřeba vína. Následkem může být změna stravovacích návyků obyvatel a trend moderní doby žít zdravě. Konzumace vína je zdraví prospěšná a je oblíbeným nápojem při konzumaci jídel v restauracích.

Tab. 10 Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele ČR v litrech

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Lihoviny (40%)</b>	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7	6,5	6,7	6,9	7,0	6,9	7,0
<b>Víno</b>	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8	19,5	18,9	19,6	19,4	20,4
<b>Víno hroznové</b>	16,3	16,5	17,3	17,3	17,5	16,2	16,6	16,4	16,9	16,4	17,1
<b>Víno ostatní</b>	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,6	2,9	2,5	2,7	3,0	3,3
<b>Pivo</b>	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6	147,0	147,0	146,6	146,9	144,3	145,2

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2019a)

V případě zdražení nebo výpadku produkce určité odrůdy vína, může odběratel nahrazovat tuto odrůdu vína jinou. Může se stát, že produkce vína bude neblaze ovlivněna vzniklou chorobou révy vinné, či klimatickými změnami, kdy působí na úrody extrémní teplotní vlivy. To by mohlo negativně poznamenat cenu produktu a spotřebitel by mohl preferovat levnější vína z dovozu. Hrozba ze strany substitutu není až tak význačná.

### 3.3.5 Odběratelé a jejich vyjednávací síla

Jak již bylo několikrát zmíněno, konkurence v oboru vinařství je velká. Dá se tedy předpokládat, že i síla odběratelů bude vysoká, protože zákazníci mají na výběr z velkého množství produktů.

Výsledné produkty z révy vinné jsou diferencované, avšak ne každý spotřebitel je u konzumace vín znalý ve vybraných chutích a odrůdách. Běžný zákazník nerozezná nepatrné změny v kvalitě a chuti vín. Takový zákazník pak může častěji preferovat levnější substituty, ať už ze strany importů vín z různých zemí nebo ze strany levnější konkurence. Podle výzkumu společnosti FOCUS Marketing & Social Research (2017), který je realizován pro Vinařský fond ČR, 86 % spotřebitelů aktivně nevyhledává informace o víně. Jediné informace, které jsou ochotni vyhledávat, jsou na obalu láhve. Jsou ale ochotní vyslechnout radu či doporučení přátel.

Na druhou stranu existuje v dnešní době řada zákazníků, kteří se perfektně orientují a vyznají v odlišnosti jednotlivých chutí. Napomáhá tomu fakt, že vnímavý spotřebitel se může v oboru samostatně vzdělávat. Vinařský fond ČR, Svaz vinařů ČR

a Ministerstvo zemědělství ČR zveřejňují různé realizované průzkumy trhu, situační výhledové zprávy a jiné statistické údaje. Zákazník tak může být plně informován o průměrné ceně jednotlivých odrůd nebo například o výši průměrné cukernatosti. Často jsou zveřejňovány soutěže vinařů, ve kterých lze zjistit, který podnik má za daný rok nejlepší víno a doprovodné služby.

Důležitou část odběratelů tvoří různé specializované prodejny s vínem, vinotéky, restaurace, maloobchody a velkoobchody. Menší část tvoří individuální odběratelé, kteří nakupují vína pro svou vlastní potřebu v menším množství přímo od vinaře z jeho prodejny. Nejvíce obchodů mezi odběratelem a dodavatelem je zprostředkovaných pomocí e-shopů.

Vinařské podniky na změnu poptávky ze strany spotřebitelů reagují se zpožděním, neboť množství nabízené produkce se nedá plně předvídat. Mohou zasáhnout vlivy počasí či choroby odrůd, a proto nemusí být aktuální poptávka zákazníků uspokojena.

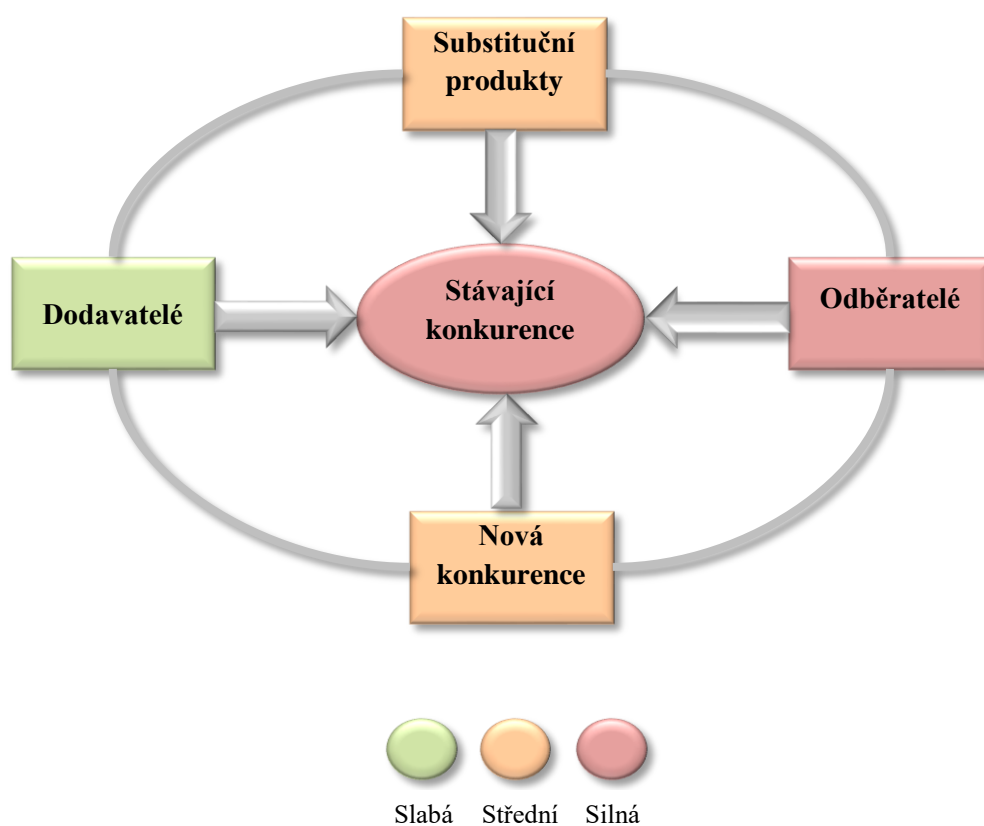
Nákupní chování odběratelů ovlivňují osobní preference, věk, pohlaví, životní styl a jiné. Podle výzkumu společnosti FOCUS Marketing & Social Research (2017), který je realizován pro Vinařský fond, lidé nejčastěji nakupují víno po předešlé kladné zkušenosti či na základě doporučení blízkých. Zákazníci jsou většinou ochotni vynaložit vyšší cenu za garanci kvality. Ovšem polovina preferuje nákup levného vína a víno vybírá dle aktuální slevové akce. Jako důvod vyzkoušení vína byl uváděn pěkný obal a láhve s tradičním vzhledem. Zajímavostí je, že pouze pětina nákupů byla zapříčiněna reklamou.

Nákup vína je prováděn při různých příležitostech. Nejčastěji byly uváděny příležitosti, jako jsou oslavy či při úbytku zásob v domácnosti. Většina nákupů je předem plánována. Před nákupem je spotřebitel rozhodnutý o barvě, cukernatosti a ceně vína. Nejčastěji je nákup prováděn v supermarketech (FOCUS Marketing & Social Research, 2017).

V porovnání s předchozími lety se zvýšil objem uskutečněných nákupů ve vinotékách a v pultových prodejnách. Zvýšil se také objem spotřebitelů, kteří víno odebírají přímo od vinařů (FOCUS Marketing & Social Research, 2017)

### 3.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Uvedené verbální hodnocení sil Porterova modelu, které bylo v předchozí části, je možno zobrazit na následujícím obrázku Obr. 4. Síly jsou barevně vyznačeny na škále. Lze vidět, že největší sílu a vliv na podnik má stávající konkurence a odběratelé. Střední sílu pak mají substituční produkty a nová konkurence. Nejmenší vyjednávací síla je zaznamenána u dodavatelů, jelikož jich je na trhu velké množství a podnik si může vybírat.



Obr. 4 Porterova analýza tržních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.4 SWOT analýza

Na základě provedené PESTE analýzy a Porterovy analýzy tržních sil jsou vyhodnoceny příležitosti a hrozby, které mohou působit na podnik. Pro sestavení matice SWOT je potřeba definovat interní faktory, které mohou potenciálně ovlivnit podnik.

### 3.4.1 Identifikace potenciálních faktorů vnitřního prostředí

Uvažované zakládané vinařství bude malého, spíše rodinného typu, což může být výhodou z hlediska silných vztahů a firemní kultury. Takovému podniku jde většinou o sdílení hodnot a pokračování v tradici napříč generací. Soustředí se především na kvalitu. To může vzbudit důvěru u nových spotřebitelů, kteří raději koupí víno od malovinaře než od velkoobchodníka, kterému jde pouze o profit.

Plánovaná lokalita nového vinařství bude v centru turisticky navštěvované oblasti. V těsné blízkosti se nachází aquapark, kemp, historické památky a velké množství cyklistických tras. To vše poukazuje na to, že v sezóně se v místě pohybuje velké množství návštěvníků. Podnik toho může využít pro přilákání potenciálních zákazníků. Víno je oblíbený nápoj především na Moravě a je velmi vyhledávaným produktem pro většinu návštěvníků této oblasti. Obliba konzumace vína roste.

Do silné stránky zakládaného podniku patří lokalita samotných vinohradů, jelikož je prokázáno, že se vinné révě daří v klimatických podmínkách Moravy. Okolní vesnice pravidelně pořádají degustace, ochutnávky, soutěže a výstavy vín, což je příležitost pro dostání se do povědomí svému okolí. Uvažovaný majitel se těchto událostí pravidelně účastní. Má dlouholeté zkušenosti s výrobou vína, pěstováním révy vinné a starání se o vinohrady. Je tedy zřejmé, že se velice dobře vyzná v oboru vinařství a vinohradnictví.

Na druhou stranu uvažovanému majiteli chybí zkušenosti s podnikáním a vedením celého podniku. Jedná se o založení nového podniku, proto bude potřeba investovat do vinařského vybavení na větší objem produkce. Dále bude nutné zaujmout, získat a udržet si zákazníky a odběratele. Mezi slabé stránky určitě patří blízkost konkurenčních podniků, jelikož jde o lokalitu bohatou na vinařské obce s nejedním vinařským podnikem.

### 3.4.2 Sestavení matice SWOT

Na základě identifikace vnějších i vnitřních faktorů je v Tab. 11 sestavena matice SWOT.

Tab. 11 SWOT matice

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
Účastnění se degustací a soutěží	S1	Stálí zákazníci a odběratelé	W1
Blízkost turisticky navštěvované oblasti	S2	Blízké konkurenční podniky	W2
Zkušenost s výrobou vína	S3	Málo zkušeností s vedením podniku	W3
Plánovaná lokalita vinařství	S4	Nutné investice do vybavení vinařství	W4
Znalost oboru	S5	Nový podnik	W5
Obliba vína u spotřebitelů na Moravě	S6		
Rodinné vinařství	S7		
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
Preference spotřebitelů podle chutí	O1	Vysoká konkurence	T1
Klimatické podmínky	O2	Přírodní katastrofy a počasí	T2
Velký výběr mezi dodavateli	O3	Stádium hospodářského cyklu	T3
Dotační politika	O4	Choroby vín	T4
Odstranění obchodních bariér	O5	Kontrola jakosti vín a licenční politika	T5
Životní styl a životní úroveň	O6	Právní předpisy	T6
Zákony na ochranu živ. prostředí	O7	Ochrana spotřebitele	T7
Sociální struktura obyvatelstva	O8	Míra inflace	T8
Věková struktura obyvatelstva	O9	Daňová politika	T9
Kvalita zboží	O10	Rychlost zastarávání technologie	T10
Zvyky obyvatel	O11	Růst množství substitutů	T11
Daňová ucnatelnost vín	O12	Náklady na ochranu přírody	T12
HDP	O13		
Míra nezaměstnanosti	O14		

Zdroj: Vlastní zpracování

Po provedení identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku, je vhodné provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Je to důležitý krok pro zformulování správné strategie, na kterou by se měl podnik zaměřit. K tomu účelu jsou přiřazeny váhy každému faktoru. Váha představuje důležitost a v rámci skupiny je rovna 1. Dále jsou všechny faktory ohodnoceny od 1 do 5, kdy číslo 5 znamená nejhorší či nejlepší stupeň. Hodnota faktoru je dána součtem váhy a hodnocení.

Nejdříve bylo hodnoceno vnějšího prostředí, které je v Tab. 12. Přiřazení vah a hodnocení stupně vlivu je subjektivní. Největší vliv na podnik má faktor preference spotřebitelů podle chuti, klimatické podmínky, velký výběr mezi dodavateli a například vysoká konkurence.



Tab. 12 Hodnocení příležitostí a hrozeb

Příležitosti (O)		Váha	Hodnocení	Hodnota	Suma
O1	Preference spotřebitelů podle chutí	0,150	5	0,750	3,725
O2	Klimatické podmínky	0,100	5	0,500	
O3	Velký výběr mezi dodavateli	0,100	5	0,500	
O4	Dotační politika	0,075	3	0,225	
O5	Odstranění obchodních bariér	0,075	3	0,225	
O6	Životní styl a životní úroveň	0,075	3	0,225	
O7	Zákony na ochranu živ. prostředí	0,075	4	0,300	
O8	Sociální struktura obyvatelstva	0,075	3	0,225	
O9	Věková struktura obyvatelstva	0,075	3	0,225	
O10	Kvalita zboží	0,075	3	0,225	
O11	Zvyky obyvatel	0,050	3	0,150	
O12	Daňová uznatelnost vín	0,025	2	0,050	
O13	HDP	0,025	3	0,075	
O14	Míra nezaměstnanosti	0,025	2	0,050	
Hrozby (T)		Váha	Hodnocení	Hodnota	Suma
T1	Vysoká konkurence	0,200	5	1,000	3,575
T2	Přírodní katastrofy a počasí	0,150	4	0,600	
T3	Stádium hospodářského cyklu	0,100	4	0,400	
T4	Choroby vín	0,100	4	0,400	
T5	Kontrola jakosti vín a licenční politika	0,100	3	0,300	
T6	Právní předpisy	0,075	3	0,225	
T7	Ochrana spotřebitele	0,075	3	0,225	
T8	Míra inflace	0,050	3	0,150	
T9	Daňová politika	0,050	2	0,100	
T10	Rychlost zastarávání technologie	0,050	2	0,100	
T11	Růst množství substitutů	0,025	1	0,025	
T12	Náklady na ochranu přírody	0,025	2	0,050	

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení faktorů, které ovlivňují vnitřní prostředí, se nachází v Tab. 13. Mezi vlivy s největší váhou patří účastnění se degustací a soutěží, blízkost turisticky navštěvované oblasti, zkušenost s výrobou vína a absence stálých zákazníků a odběratelů.

Tab. 13 Hodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky (S)		Váha	Hodnocení	Hodnota	Suma
S1	Účastnění se degustací a soutěží	0,20	5	1,00	4,60
S2	Blízkost turisticky navštěvované oblasti	0,20	5	1,00	
S3	Zkušenost s výrobou vína	0,20	5	1,00	
S4	Plánovaná lokalita vinařství	0,15	4	0,60	
S5	Znalost oboru	0,10	5	0,50	
S6	Obliba vína u spotřebitelů na Moravě	0,10	3	0,30	
S7	Rodinné vinařství	0,05	4	0,20	
Slabé stránky (W)		Váha	Hodnocení	Hodnota	Suma
W1	Stálí zákazníci a odběratelé	0,30	5	1,50	3,75
W2	Blízké konkurenční podniky	0,20	3	0,60	
W3	Málo zkušeností s vedením podniku	0,20	3	0,60	
W4	Nutné investice do vybavení vinařství	0,15	4	0,60	
W5	Nový podnik	0,15	3	0,45	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po hodnocení SWOT analýzy lze konstatovat, že největší hodnotu mají faktory příležitostí a faktory silných stránek. Na základě toho lze doporučit využití příležitostí a silných stránek podniku. Podnik by se měl zaměřit na strategický směr SO.

Tab. 14 Hodnoty kvadrantů SWOT matice

Faktor	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Příležitosti (O)</b>	8,325	8,175
<b>Hrozby (T)</b>	7,475	7,325

Zdroj: Vlastní zpracování

### Strategie SO

Podniku se nabízí možnost využití silné stránky účastnění se degustací a soutěží a současně využití příležitosti preference spotřebitelů podle chuti. Jak výzkum pro Vinařský fond zjistil, spotřebitelé vybírají víno podle toho, jak jim chutná. Účast na degustacích a jiných akcích je vhodným nástrojem pro majitele vinařství, aby dal o sobě vědět. Lidé, kteří se zajímají o víno, se těchto akcí hojně účastní. Dochází tak k prvnímu kontaktu vinaře s potenciálním zákazníkem. To, že se uvažovaný majitel v minulých letech již účastnil degustací, je známka toho, že může být již v povědomí u některých příznivců vín.

Dále je možné využít silné stránky blízkosti turisticky navštěvované oblasti a současně využít příležitosti klimatických podmínek. Jižní Morava se řadí k nejteplejším oblastem České republiky, kam směřuje v letní sezóně velký počet turistů. Vzhledem k příznivým a teplým klimatickým podmínkám vzrůstá návštěvnost a turistika přilehlých vinařských obcí. To může nově vznikající podnik využít ve svůj prospěch. Podnik by mohl nabízet zákazníkům degustace vín a upozornit tak na sebe.

## 4 Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku

Tato část práce je věnována návrhu podnikatelského plánu, který se skládá z titulní strany, exekutivního souhrnu a popisu podniku. Po podrobném popisu, jak bude vinařský podnik vypadat, následuje sestavení marketingového plánu a finančního plánu. Jsou zde určeny kapitálové výdaje, provozní výdaje a je proveden odhad tržeb z předpokládané produkce. Následně je vypracována analýza rizik.

### 4.1 Titulní strana

Název: Vinařství Zapula  
Právní forma: fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění  
Sídlo: Ivaň  
Předmět podnikání: Výroba a prodej réвовého vína  
Logo:



Obr. 5 Návrh loga pro Vinařství Zapula

Zdroj: Zpracováno v programu Canva.com (©2021)

### 4.2 Exekutivní souhrn

Cílem projektu je návrh vhodného podnikatelského plánu pro založení malého vinařského podniku. Zakládání vinařství bude rodinného typu, jehož základní myšlenka spočívá v uchování kvality a tradičních hodnot a vybudování pevných vztahů se zákazníky. Lokalita vinařství se bude nacházet v hojně navštěvované oblasti, což je

vhodnou příležitostí pro získání nových zákazníků. Uvažovaný majitel se pohybuje v oboru vinařství a vinohradnictví již několik let. Má tak dlouholeté zkušenosti, které se několikrát osvědčily úspěchy v soutěžích za vystavovaná vína.

Sestavení plánu vychází z faktu, že majitel podniku již vlastní část vinic a základní vinařské a vinohradnické vybavení. Pro začátek bude potřeba část révy vinné odkoupit. Také některé technické a strojní vybavení bude muset být obnoveno či nahrazeno z důvodu rozšíření výrobní kapacity.

### **4.3 Popis podniku**

V této části plánu jsou blíže poskytnuty základní informace o podniku, produktu a předmětu činnosti. Dále jsou představeny vize, mise a cíle vinařského podniku. Je také definována hlavní strategie, kterou se podnik bude ubírat.

Další část se věnuje provozním a technickým aspektům plánu. Jsou také podrobněji popsány právní aspekty plánu pro zakládaný vinařský podnik. Posledním bodem je objasnění personálních a manažerských pozic v podniku.

#### **4.3.1 Základní informace o podniku**

Vinařství se bude nacházet ve vinařské oblasti Morava, konkrétněji v podoblasti mikulovské. Sídlem podniku i lokace vinařského sklepa bude obec Ivaň, jejíž viniční trať se nazývá Aeibis. Mezi hlavní činnosti vinařství bude patřit pěstování, sklizeň, zpracování i výroba z převážně bílých moštových odrůd révy vinné. Část produkce bude věnována i modrým odrůdám. Následným procesem bude prodej samotného vína a nabídka zákazníkům. Hlavním produktem vinařství bude přívlastkové láhvové víno.

Zákonnou právní formou podniku bude fyzická osoba. Konkrétní živnost se týká výroby, obchodu a služeb neuvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Předmětem podnikání zakládaného vinařství je zemědělská výroba s hlavním zaměřením na vinohradnictví a vinařství. Majitel podniku bude nadále zaměstnán dle pracovní smlouvy, a proto podnikání ve vinařství bude považováno za samostatnou výdělečnou činnost vedlejší. Podnik nebude plátcem DPH.

Zakládáné vinařství bude zpracovávat hrozny z části pěstované ve vlastní vinici a z části odkoupené od externích dodavatelů hroznů. Vlastník vinařství současně disponuje 0,28 ha plochy vinic. Postupně budou vysazeny nové vinice, které následně v budoucnu zcela nahradí externí dodavatele.

Konkurenceschopnost bude zajištěna výrobou přívlastkových vín, která deklarují, že víno je kvalitní a ověřují jeho odrůdu, původ, cukernatost a hmotnost. Vinařství se dále bude soustředit na hospodaření systémem integrované produkce, který je šetrný k životnímu prostředí a zajišťuje vysokou kvalitu surovin. Zákazníci vyžadují kvalitní zboží. Výzkum zjistil, že jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Podnik by tedy měl sdílet tyto hodnoty kvality, aby byl konkurenceschopný. Dodavatelé vinné révy budou pečlivě vybírání, aby splňovali požadavky integrované produkce.

Láhev vína bude opatřena etiketou, která odliší vína od konkurence poutavým vzhledem. Láhve budou mít tradiční vzhled, který je mezi zákazníky žádoucí. Kvalita vína bude podložena informací na etiketě o cukernatosti hroznů, obsahu kyselin a obsahu alkoholu.

Distribuce výrobků k zákazníkovi bude zajištěna přímým odběrem v místě vinařství, nákupem pomocí zřízeného e-shopu a rozvozem. Důležité je, aby se podnik účastnil událostí spojené s ochutnávkou vín. Nabízí se návštěva místní výstavy vín, akce Otevřené sklepy a místní vinotéka. Je to vhodné pro prvotní osobní kontakt s potenciálním zákazníkem. Hlavním marketingovým nástrojem budou sociální sítě a webová stránky.

#### **4.3.2 Vize podniku**

Vizí podniku je vybudovat malé vinařství, které se bude orientovat na přívlastková vína s osobitým stylem, vycházejícím ze specifického terroiru dané oblasti. Vinařství poskytne zákazníkům kvalitní servis spojený s dodávkou vína i s ochutnávkou vín přímo ve vinařství.

#### **4.3.3 Mise podniku**

Základní hodnoty vinařství budou respektovat tradice, technologii a vztah k přírodě. Důležitým posláním je být pyšný na Moravu a kultivovat její zemědělskou půdu

kvalitními keři révy vinné. Dále používat takové technologické postupy, které jsou ohleduplné k přírodě a šetrně obdělávají vinice.

#### **4.3.4 Cíle podniku**

Cílem je neustálé sledování trhu s vínem a efektivně reagovat na požadavky zákazníků, aby byla zajištěna jejich spokojenost. Jedním z hlavních cílů bude neustálé zlepšování kvality vlastních produktů a doprovodných služeb za pomoci efektivních procesů ve vinařství. Cílem také bude efektivní využívání všech zdrojů.

Dalším důležitým cílem bude získání si pevné základny věrných zákazníků, kteří budou spokojeni s nabízenými produkty a kteří dále mohou šířit povědomí o značce. Kromě toho je nezbytností rozšiřovat objem zákazníků, věnovat jim péči a servis, jaký požadují. Dalším bodem je v případě zájmu poradit zákazníkům s výběrem vína a podat jim požadované informace.

Nezbytností je být ohleduplný k relevantnímu okolí, spolupracovat s ním a budovat s ním pevné vztahy. Je důležité, aby okolí bylo informované o činnostech vinařství.

Posledním bodem bude vytváření vhodných podmínek pro spolupráce s dodavateli. Je dobré mít vše nasmlouvané a stanovené podmínky tak, aby nedošlo k nedorozumění. Je nutné dodavatele vybírat na základě kvality jejich výrobků a služeb.

#### **4.3.5 Strategie podniku**

Na základě provedené SWOT analýzy byla zvolena strategie SO, která je zaměřena na využití příležitostí, které trh nabízí za pomoci předpokládaných silných stránek podniku. Volba konkrétní strategie vychází ze stanovených cílů a budoucí vize vinařského podniku.

**Strategické cíle do 1 roku až 2 let jsou:**

1. založení podniku a získání potřebných oprávnění,
2. vybudování vinařského zázemí,
3. mít alespoň 1 000 sledujících na sociálních sítích,
4. získání povědomí o značce,
5. nabízet kvalitní produkty,

6. získávat certifikace přívlastková vína,
7. prodat celou produkci daného ročníku vína,
8. získání kladného stavu peněžních prostředků,
9. uspořádat alespoň 20 degustací za rok.

**Strategické cíle do 10 let jsou:**

1. rozšířit výsadbu vlastních vinic,
2. dosahování zisku,
3. vybudování pevné základny věrných zákazníků,
4. účast na výstavách a získání ocenění,
5. stát se vyhledávaným místem ochutnávek vín na jižní Moravě,
6. uspořádat alespoň 70 degustací za rok.

**4.3.6 Provozní a technické aspekty plánu**

Výroba vína je složitá a existuje několik kroků, které se musí splnit, aby vznikla jednotlivá vína.

**Rozložení produkce**

Skladba vinic bude charakteristická převahou bílých odrůd. Celková rozloha vinic, které jsou ve vlastnictví majitele, je 0,28 ha. Postupem času by majitel chtěl investovat do výsadby vlastních nových vinic. Dohromady tedy plánuje produkci z přibližně 1 ha vinic. Část produkce, přibližně 6,6 tun hroznů, bude potřeba v začátcích podnikání odkoupit od externího pěstitele révy vinné.

U výroby vína je důležitá výnosnost vinice a výlisnost. Aby šťáva byla kvalitní, je třeba počítat s redukcí násady hroznů a odlistěním. U jednotlivých druhů vín se výnosnost liší. Záleží také na kvalitě lisu. U mechanických lisů se výlisnost pohybuje kolem 60 % a u moderních pneumatických lisů až 80 % v závislosti na odrůdě a kvalitě hroznů. Konkrétní rozlohy vinic, jejich předpokládaná výnosnost a výlisnost jsou pro vlastní vinice zaznamenány v Tab. 15. Plánovaný objem produkce vychází ze zkušeností uvažovaného majitele s danou odrůdou a technikou.



Tab. 15 Skladba vinic a objem předpokládané vlastní produkce

Portfolio vinných odrůd	Barva odrůdy	Rozloha vinice v ha	Výnosnost v tunách	Výlisnost	Litry (zaokr.)
Ryzlink vlašský	Bílé	0,16	1,250	65%	812
Rulandské bílé	Bílé	0,06	0,625		406
Pálava	Bílé	0,06	0,625		406
Celkem	-	0,28	-	-	1 624

Zdroj: Vlastní zpracování

Orientační rozlohy vinic, jejich předpokládaná výnosnost a výlisnost od externího pěstitele jsou v Tab. 16. Při výpočtech je vycházeno také ze zkušeností s danou odrůdou a technikou.

Tab. 16 Skladba vinic a objem předpokládané produkce od externího pěstitele

Portfolio vinných odrůd	Barva odrůdy	Rozloha vinice v ha	Výnosnost v tunách	Výlisnost	Litry (zaokr.)
Ryzlink vlašský	Bílé	0,10	0,937	65%	609
Rulandské bílé	Bílé	0,10	0,937		609
Pálava	Bílé	0,10	0,937		609
Veltlínské zelené	Bílé	0,20	1,874		1 218
Zweigeltrebe	Červené	0,20	1,874		1 218
Celkem	-	0,70	-	-	4 263

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výrobní postup

Je velké množství úkonů, které čekají vinaře během roku. Každý zkušený vinař ví, přibližně v jakém měsíci se jednotlivé úkony musí vykonat. V teoretické části byly popsány postupy pro výrobu vína a činnosti probíhající během vinařova roku. Obor vinařství a vinohradnictví je složitá oblast. Výroba vína začíná již ve vinohradě, o který se vinař musí v průběhu roku pravidelně starat, aby mohly být sklizeny kvalitní bobule révy vinné. Další procesy probíhají ve vinném sklepě. Například jsou to práce od kontroly biologického odbourávání kyselin, odstraňování kalu, promíchávání rmutu, až po stáčení vína do lahví a jeho první ochutnávky.

### **Vinařská technika**

K výše zmíněnému výrobnímu postupu je zapotřebí konkrétní vinařská technika a nářadí. Technologický postup výroby se liší od různých typů vín. Jsou známy určité odlišnosti ve výrobním postupu u bílých vín a červených vín. Vše ale začíná u sklizení plodů révy vinné, která se postupnými procesy stává vínem, které se na konec plní do lahví a následně posílá zákazníkovi. Ke vzniku konečného produktu z révy vinné je zapotřebí specifické techniky.

Doba ekonomické životnosti výrobních zařízení se těžko stanovuje. Záleží na mnoha aspektech, které jsou schopny tento fakt jistě ovlivnit. Při používání jednotlivých strojů a zařízení se doba životnosti může odvíjet od počtu hodin v provozu, dále mírou zacházení a obsluhou zařízení. Technická životnost vinařského vybavení se může přiblížit 10 až 15 letům.

Zakládaný podnik již vlastní mlýnkoodstopkovač, kde jsou hrozny rozdraceny. Ten také slouží pro oddělení hroznů od třepin, stopek a listů. Dalším potřebným zařízením je filtr. Dále je nezbytné čerpadlo k přečerpávání vína z nádob. Mezi nepostradatelné položky každého vinařství patří lis, svařovací hlava termokapslí, zátkovačka, nerezové nádrže, koše, demižóny, kádě a bedny na hrozny, odkapávač, kartáče na demižóny, láhve a přepravka. Tyto všechny nástroje a zařízení má majitel již k dispozici. Ale z důvodu zvýšení objemu produkce bude muset být dokoupeno větší množství některých položek.

Vinařství tedy bude muset investovat do následující techniky. První položkou je větší zařízení na lisování hroznů. Dále musí dokoupit nerezové nádrže, které slouží k tomu, aby se odkalený mošt mohl přemístit do dané nádrže. Nezbytné také bude chlazení na zchlazení moštu při odkalení a při kvašení. Aby se láhve dostaly k zákazníkovi je nutné je nejdříve naplnit a následně opatřit etiketami. K tomu účelu bude potřeba opatřit etiketovací stroj. Konkrétní seznam položek a jejich potřebné množství je zaznamenáno v kapitole 4.5.

Dále je nutné zařízení pro měření hodnot. K tomu slouží refraktometry, lihoměry apod. Také je nutné počítat s nářadím na údržbu vinic, jako jsou nůžky, postřikovače. Dále jsou žádoucí hnojiva a přípravky proti plísním, houbám a škůdcům. Základní

zařízení tohoto druhu je již ve vlastnictví vinaře. Postřiky a kultivace budou formou nákupu služeb.

### **Výrobní zázemí**

Veškerá technika vinaře musí mít zázemí, kde bude uskladněna. Vinař také musí mít k dispozici prostory, kde bude vína vyrábět a skladovat. Zakládáný podnik si musí nechat vybudovat prostory pro výrobu vína a jeho skladování. Bude se jednat o rozšíření vinného sklepa, který umožní skladování hotových lahví. Bude požadované velikosti vzhledem k objemu plánované produkce, aby se do něj vešla veškerá vinařská technika, která byla pospána v předchozí části. Část prostoru bude vymezena degustační místností se sociálním zařízením, aby podnik mohl pořádat degustace pro zákazníky.

Výrobní prostory a současně sídlo podniku bude postaveno na pozemku, který uvažovaný majitel již vlastní. Výstavbě budou věnovány 3 měsíce, což je od stavebního povolení, provedení samotné výstavby až po kolaudaci. Přestavba vyjde dle odhadů na částku 600 000 Kč. I když majitel má se stavbou vinařského sklepa zkušenosti, je možné projekt zadat externí společnosti, která se tímto typem staveb zabývá.

#### **4.3.7 Právní aspekty plánu**

Samotné založení vinařství předchází řada kroků, registrací a povolení, které je nutné dodržet. V následující části práce jsou blíže popsány právní aspekty podnikatelského plánu pro zakládané vinařství.

### **Živnostenské oprávnění**

Majitel zakládaného vinařství bude podnikat na základě živnostenského oprávnění. V tomto případě se konkrétně jedná o předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Obory činnosti budou: Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků, Velkoobchod a maloobchod, Výroba a prodej hroznového vína. Druh živnosti je ohlašovací volná.

Aby mohlo vinařství nabízet degustace, rozlévat víno a případně podávat drobné občerstvení je nutné mít druhé živnostenské oprávnění s předmětem podnikání

hostinská činnost, druh živnosti ohlašovací řemeslná. Na tuto pozici bude muset být zvolen odpovědný zástupce.

Podnik, který podniká na základě živnostenského oprávnění, musí doložit následující údaje na živnostenském úřadě. První z nich je plnoletost, dále nezádluženost u finančního úřadu nebo nedoplatky na sociálním a zdravotním pojištění. Dále je potřeba způsobilost k právním úkonům a splňovat bezúhonnost. Pro získání živnostenského listu je nezbytné na živnostenském úřadu doložit občanský průkaz a vyplněný formulář. Poplatek pro založení živnosti je 1000 Kč. Tento proces trvá 1 až 2 týdny. Dále je nutné se nahlásit Okresní správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně a to do 8 dnů od založení živnosti (Ziba.cz, ©2021). Podnikatel, jako fyzická osoba, se dále musí zaregistrovat u správce daně. Vzniká mu tedy povinnost platit daň z příjmů fyzických osob.

### **Zápis do evidence zemědělského podnikatele**

Fyzická osoba, která má v plánu zahájit podnikání v oblasti zemědělství, se musí zaevidovat jako zemědělský podnikatel na obecním úřadu obce s rozšířenou působností (Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021c).

Dalším krokem podniku tedy bude zápis do evidence zemědělského podnikatele. Formulář k podání na obecní úřad s rozšířenou působností je na webových stránkách Ministerstva zemědělství ČR pod názvem Žádost o zápis do evidence zemědělského podnikatele pro fyzickou osobu.

Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský má na starost aplikaci Registru vinic, která slouží k evidenci vinic a podávání formulářů na Portále farmáře eAGRI. Je vhodné, aby si vinařství zřídilo tento účet (Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021d). Na základě tohoto portálu lze jednoduše podávat další povinná prohlášení.

### **Registrace provozovny**

Podle § 17 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, je provozovna označena jako místo, v kterém se daná živnost vykonává. Provozovna musí být označena identifikačním číslem a dále musí být zaevidována do živnostenského

rejstříku. Je povinno provozovnu opatřit názvem nebo jménem a příjmením podnikatele (Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021e).

Pro registraci provozovny je potřeba písemně sdělit tuto skutečnost živnostenskému úřadu alespoň 3 dny předem. Provozovna dále musí splňovat stavební, požární a hygienické předpisy (Jakpodnikat.cz, 2014). Před užíváním stavby je nutná její kolaudace a souhlas stavebního úřadu.

Provozovatel podniku s potravinami musí mít „*vytvořen a zaveden jeden nebo více stálých postupů vycházející ze zásad systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů*“, což vychází z nařízení (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin. Tento systém je známý pod zkratkou HACCP a je vhodný k zabezpečení nezávadnosti potravin, minimalizaci ztrát a optimalizaci nákladů (Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021a). Zakládáný podnik tedy musí vytvořit systém HACCP, aby splňoval hygienická pravidla.

Dále je nutné oznámit zahájení potravinářského podniku Státní zemědělské a potravinářské inspekci nebo krajské hygienické stanici (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020b).

### **Zápis pozemků**

Pokud podnikatel podniká v rostlinné výrobě a chce žádat o dotace v oblasti zemědělství, je nutné nechat zapsat své pozemky do registru půdy LPIS. Žádost o zapsání se podává na Státní zemědělský intervenční fond (Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021b). Aby tedy vinařství mohlo v budoucnu čerpat dotace, musí si nechat zapsat pozemky do LPIS, což je registr půdy. Tato akce je bezplatná.

### **Podávání prohlášení a evidenční knihy**

Podnikateli vzniká povinnost vést evidenční knihy a podávat prohlášení na Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský. Prohlášení o sklizni se nepodává jen v případě, že z celé produkce vyrobí nebo nechá vyrobít víno. Jinak stačí podat prohlášení o produkci. Prohlášení o produkci zahrnuje informace o produkci k datu 31. prosince téhož roku a předkládá se do 15. ledna. Také je potřeba podávat prohlášení o zásobách vína nejpozději do 10. září (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020b).

Všechna tato povinná prohlášení lze podávat prostřednictvím elektronického portálu Registru vinic. Zakládáné vinařství tedy musí podat prohlášení o sklizni a o produkci.

### **Odvody do Vinařského fondu**

Odvody do Vinařského fondu jsou vymezeny zákonem o vinohradnictví a vinařství. Vinařství odvádí, pokud má v prohlášení o produkci 1000 l a více vyrobeného vína. A platí 0,50 Kč za litr vína po odečtení 10 % tzv. technologických ztrát. Odvod musí být zaplacený pro výrobce do 20 000 l ročně do 25. 1. následujícího kalendářního roku. Dále odvádí pěstitel, který má registrované vinice o rozloze 1 ha a více, poplatek 350 Kč za ha (Vinařský fond ČR, ©2006–2018). Zakládáný vinařský podnik plánuje vyrábět více jak 1000 l, proto bude muset odvádět do Vinařského fondu jednorázovou částku. Výpočet je proveden v kapitole 4.5.3.

### **Integrovaná produkce**

Aby mohlo vinařství označovat svoji produkci za integrovanou, musí hospodařit, tak aby zaručilo trvale udržitelný rozvoj a respektovalo přirozené funkce agroekosystému podle § 6 zákona č.17/1992 Sb., o životním prostředí (Ekovín, ©2015).

Pokud bude vinařství dodržovat systém integrované produkce, je nutné být členem Svazu integrované a ekologické produkce o.s. Ekovín.

### **Kontrola při sběru hroznů a ověřování přívlastkového a jakostního vína**

Podle zákona č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, je možno produkovat vína s přívlastkem pouze z hroznů, jejichž odrůda, původ, cukernatost a hmotnost byla potvrzena Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020b). Aby vinařství mohlo vyrábět víno s přívlastkem, je nutné, aby sběr hroznů ověřil důvěrník pro danou vinařskou podoblast. Podle Státní zemědělské a potravinářské inspekce (©2020b) je za jedno ověření účtováno 250 Kč, i když cukernatost neodpovídá kabinetnímu vínu.

### **Celní správa**

Je potřeba se registrovat ke spotřební dani na Celním úřadě (Celní správa ČR, 2020).

### **Silniční daň**

Dle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, musí tuto daň platit ti, kteří používají motorové vozidlo ke svému podnikání. Vzhledem k tomu, že majitel vinařství plánuje používat vozidlo ke svému podnikání, je nutné platit silniční daň. Výpočet je proveden v kapitole 4.5.3.

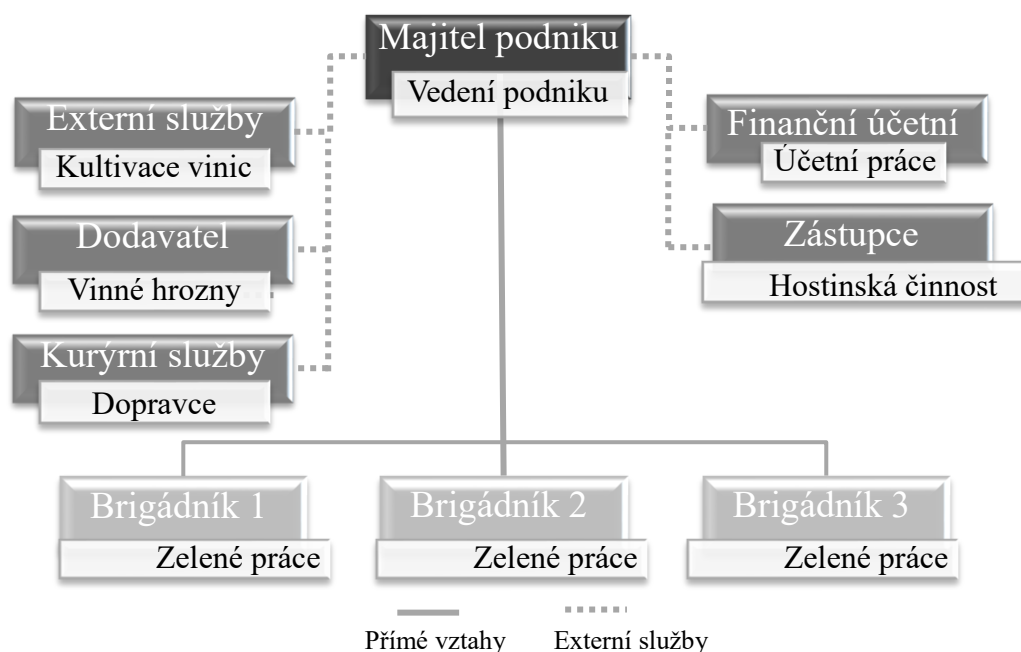
#### **4.3.8 Personální a manažerské aspekty plánu**

V čele podniku bude stát plánovaný majitel. Ten bude mít na starost celkový chod podniku, organizaci veškerých činností spojených s podnikem, jako jsou práce ve vinici, výroba vína, obchodní a marketingové činnosti, aktuálnost webových stránek a provoz e-shopu. Dále bude vést degustace. Manažerské funkce bude tedy zastávat majitel podniku.

V závislosti na období a sezónu budou nabíráni brigádníci na výpomoc. Se sezónními pracovníky bude sjednána dohoda o provedení práce. Předpokládá se výpomoc 3 osob na sezónu. Očekává se 40 hodin práce za jeden měsíc v sezóně pro jednu osobu.

Postřiky a kultivace na vlastních vinicích bude zajištěna formou nákupu služeb od externího dodavatele. Stejně tak i nákup vinných hroznů, které je nutné opatřit pro zajištění plánované produkce, bude zajištěn externím dodavatelem. K distribuci lahve vína k zákazníkovi bude uzavřena smlouva s kurýrní společností.

Z důvodu plánovaného pořádání degustací je nutné zvolit odpovědného zástupce, který by měl živnostenské oprávnění s předmětem podnikání hostinská činnost a zaručil se za podnik. Na tuto pozici bude muset být někdo vybrán na základě poptávky po pracovníkovi. Finanční a účetní funkce bude v podniku spravovat externí účetní.



Obr. 6 Organizační struktura vinařského podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Marketingový plán

Plán v oblasti marketingu je důležitou a neodmyslitelnou součástí podnikatelského záměru, jelikož podrobněji popisuje hlavní strategie, jak budovat povědomí o značce.

Hlavním cílem marketingové strategie je, aby podnik budoval dobré jméno na základě výroby kvalitních a chutných produktů. Dále by měl získat stálé zákazníky, kteří se budou rádi vracet. Konkrétní cíl do dvou let zní: Vybudovat vinařské zázemí, kam budou moci zákazníci přijít ochutnat vinné produkty. Uspořádat alespoň 20 degustací za rok. Prostřednictvím sociálních sítí získat 1 000 sledujících, kteří mohou dále šířit povědomí o značce. Získávat certifikace pro přívlastková vína. Cílem podniku je prodat celou produkci daného ročníku vína.

Cílovým segmentem vinařství bude skupina zákazníků od 30 do 40 let a dále skupina osob starších 40 let, která si ráda víno vychutná a preferuje pít víno v klidu. Obě skupiny zákazníků budou střední příjmové kategorie, aby kvalita vína, která se odráží v ceně, byla zákazníkem oceněna. Prodej bude také zaměřen na vinotéky a restaurační zařízení v České republice.



Zaujetí cílového segmentu a splnění stanovených cílů je popsáno prostřednictvím marketingového mixu. V této části podnikatelského plánu je tedy definován produkt a doprovodné služby začínajícího podniku, dále je stanovena cena, distribuce produktu a možné formy propagace.

#### **4.4.1 Produkt**

Prvním prvkem marketingového mixu je produkt, což v případě vinařského podniku představuje víno. Podnik bude vyrábět přívlastková lahvová vína. Převažovat bude výroba bílých moštových odrůd, vzhledem k situované oblasti vinic. Vinařství bude dodržovat zásady současného a moderního zemědělství, kterým je integrovaná produkce.

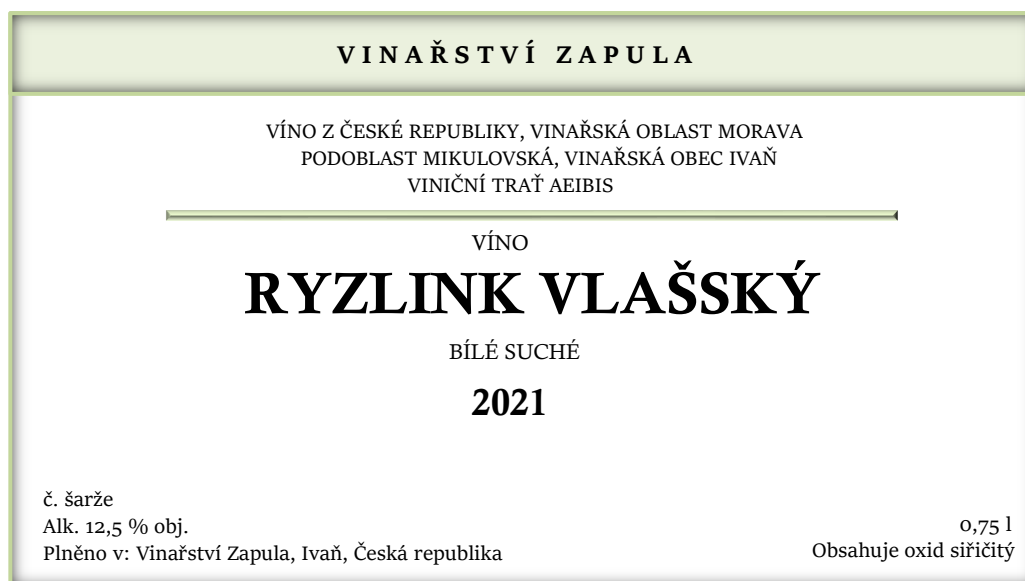
Vinice ve vlastnictví majitele se rozkládají na rozloze o 0,28 ha. Tyto vinice vyprodukují přibližně 1 600 l vína. Počasí a klimatické podmínky mohou ovlivnit roční zisky a kvalita vína je ovlivněna působením chorob a škůdců. Proto se může vyprodukované množství i jeho kvalita rok od roku lišit.

Složení portfolia podniku budou konkrétně tvořit 4 bílé odrůdy a 1 červená odrůda vína. Konkrétní odrůdy bílého vína jsou Ryzlink vlašský, Rulandské bílé, Pálava, Veltlínské zelené a mezi nabízenou červenou odrůdu patří Zweigeltrebe. Výběr nabízeného portfolia byl podmíněn několika faktory. Mezi první patří faktor oblíbenosti některých odrůd mezi spotřebiteli, který byl zjištěn z výzkumu v analytické části. Druhou podmínkou výběru byla zkušenost s danou odrůdou a pozitivní reakce ze soutěží vín. Třetí faktor pro výběr portfolia o celkovém počtu 5 odrůd byl z důvodu, že tyto odrůdy jsou typické pro danou vinařskou oblast.

Výzkum z analytické části potvrdil důležitost informací na obalu láhve vína, jelikož méně zkušené spotřebitelé zjišťují informaci pouze z obalu. Na obalu by tedy měly být všechny důležité informace, které mohou napovědět zákazníkovi. Také by neměly chybět povinné údaje. Výzkum dále zjistil, že hlavním důvodem vyzkoušení vína byl pěkný obal a láhve s tradičním vzhledem.

Láhev vína bude opatřena přední etiketou. Na etiketě obalu bude název vína a odrůda. Dále oblast původu a jakost podle příslušné klasifikace. Dále etiketa ponese

jméno vinaře a podniku. Součástí obalu také bude označení obsahu zbytkového cukru, číslo šarže, údaj o obsahu alkoholu, o množství vína v láhvi a obsahu oxidu siřičitého. Nakonec bude uvedeno evidenční číslo a ročník. Na Obr. 7 byl vytvořen vzor, který obsahuje povinné údaje. V případě přívlastkového vína bude etiketa doplněna o evidenční číslo jakosti a druh přívlastkového vína.



Obr. 7 Vzorek etikety

Zdroj: Vlastní zpracování

Víno bude v 0,75 litrové láhvi s tradičním tvarem Bordolese Europea olivové barvy. Obal bude sladěn tak, aby byl pro zákazníky atraktivní, zapamatovatelný, ale hlavně přehledný. Dále budou všechny láhve opatřeny korkovým uzávěrem a termokapslí.

Nabízeny budou i doprovodné služby v podobě ochutnávky vín ve vinařském sklepě. Tyto degustace budou cíleny na turisty a další zákazníky projíždějící kolem vinařství. Bude nabízena řízená degustace v délce jedné hodiny, součástí které by byla ochutnávka 4 odrůd. Dále je možná ochutnávka dle vlastního výběru ze vzorků o 1 dcl. Degustace je vhodná především pro letní sezóny. Ale i v podzimní a zimní sezóně je velmi vyhledávaná. Předpokládané rozdělení degustací během jednotlivých let je zobrazeno v Tab. 17. Předpokládá se, že během let poroste návštěvnost vinařství, proto je i počet degustací za měsíc meziročně navyšován.

Tab. 17 Rozložení degustací během jednotlivých let

Rozdělení degustací	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Leden	-	1	2	3	4	5
Únor	-	1	2	3	4	5
Březen	-	1	2	3	4	5
Duben	-	3	4	5	6	7
Květen	-	3	4	5	6	7
Červen	-	3	4	5	6	7
Červenec	-	3	4	5	6	7
Srpen	-	2	3	4	5	6
Září	-	1	2	3	4	5
Říjen	-	1	2	3	4	5
Listopad	3	3	4	5	6	7
Prosinec	2	2	3	4	5	6
Celkem degustací za rok	5	24	36	48	60	72

Zdroj: Vlastní zpracování

Otevírací doba vinařského sklepa bude flexibilní a bude záležet na skutečných objednávkách degustací. Degustace je možné objednávat vždy na pátek či na víkend. Například pro rok 2022 vychází, že v období od dubna do července by ve vinařském sklepě probíhaly degustace přibližně každou sobotu. Po telefonické domluvě předem mohou zákazníci navštívit vinařství kdykoliv, jelikož nebude stanovena pevná otevírací doba.

#### 4.4.2 Cena

Dalším prvkem marketingového mixu je cena. Je to významný faktor, na jehož správném stanovení závisí nejen rozhodování zákazníka o koupi produktu, ale i následné schopnosti pokrýt vlastní výdaje. Je potřeba sledovat cenu vína na trhu a u konkurence. I když je podnik začínající, neměl by cenu stanovit příliš nízko, jelikož by to u zákazníků mohlo vyvolat pocit méně kvalitního produktu.

Stanovení ceny by bylo vhodné na základě cen konkurence, které vybrané odrůdy také nabízejí. Konkrétní maloobchodní ceny jsou zobrazeny v Tab. 18. Tyto ceny také odpovídají průměrným cenám v konkurenčním okolí podniku. Hlavním cílem takto stanovené ceny je pokrytí nákladů, které souvisejí s výrobou produktu. Je vhodné

poznamenat, že ceny jednotlivých odrůd se mohou ročník od ročníku lišit, v závislosti na kvalitě vinných hroznů.

Tab. 18 Ceník jednotlivých odrůd vína

Vinné odrůdy	Maloobchodní cena za 0,75 l vína v Kč		Velkoobchodní cena za 0,75 l vína v Kč	
	Bez přívlastku	S přívlastkem	Bez přívlastku	S přívlastkem
Ryzlink vlašský	100	130	80	104
Rulandské bílé	100	140	80	112
Pálava	100	160	80	128
Veltlínské zelené	100	130	80	104
Zweigeltrebe	100	130	80	104

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena je rozdílná pro maloobchod a velkoobchod. Velkoobchodní prodej představuje prodej do vinoték a bude levnější o 20 % z maloobchodní ceny. Maloobchodní cena je určena k prodeji přímo ve vinném sklepe či přes zřízený e-shop.

V ceně řízené degustace bude ochutnávka 4 odrůd. Pokud zákazník zvolí pouze ochutnávku vzorků dle vlastního výběru, za vzorek vína o 1 dcl zaplatí 30 Kč. Konkrétní ceny jsou vyčísleny v Tab. 19.

Tab. 19 Ceník dalších produktů a služeb

Produkt	Cena v Kč
Řízená degustace	250
Vzorek vína ve vinném sklepe (1 dcl)	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazníci mohou vína zakoupit také na e-shopu. Zákazník spolu s cenou za nakoupené zboží uhradí i cenu za dopravu. Rozpis ceníku dopravného při koupi různého množství kartonů je v Tab. 20. Nákup většího množství bude pro zákazníky zvýhodněn.

Tab. 20 Ceník dopravného

<b>Produkt</b>	<b>Počet lahví</b>	<b>Cena za dopravu v Kč</b>
Dopravné při nákupu 1 kartonu	1-6 lahví	100
Dopravné při nákupu 2 kartonů	7-12 lahví	260
Dopravné při nákupu 3 kartonů	13-18 lahví	400
Dopravné při nákupu 4 kartonů	19-24 lahví	420
Dopravné při nákupu 5 kartonů	25-30 lahví	350
Dopravné při nákupu 6 kartonů	31-36 lahví	350

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále by bylo vhodné, aby si vinařství začalo budovat dobré vztahy se svými stálými zákazníky poskytnutím množstevních slev při nákupu vín. Podpora prodeje by byla uskutečněna při koupi většího množství produktu v hodnotě alespoň 4 000 Kč prostřednictvím slevy ve výši 200 Kč na další nákup.

#### 4.4.3 Distribuce

Distribuce výrobků k zákazníkovi bude zajištěna přímým odběrem v místě vinařství po telefonické domluvě. Tento způsob distribuce je vhodný pro nové zákazníky, kteří mají možnost víno nejdříve ochutnat. Na základě preferencí si pak sami zvolí kolik a jakého druhu zakoupit.

Další formou bude objednání výrobků přes zřízený e-shop na webových stránkách podniku. Pro tento způsob distribuce bude potřeba najmout externí služby dopravní společnosti. Zboží bude distribuováno pouze po České republice. Dodací lhůta bude stanovena na 2 dny dle schopnosti dopravce. Dodávky budou uskutečňovány nejdříve druhý den po obdržení objednávky. Zákazníci také budou moci ke kontaktování vinařství použít e-mail, což může někdy pomoci při rozhodování o koupi ročníku či odrůdy.

Objednávka zboží v e-shopu nebude cenově ani množstevně omezená. Zákazník tedy může objednávat již od 1 láhve. Placení zboží bude probíhat v hotovosti při jeho předání zákazníkovi, tedy na dobírku. Bude možná i platba předem platební kartou a převodem na bankovní účet. Jedním ze způsobu doručení bude i osobní převzetí, jelikož bude zřízena provozovna. Volbou osobního převzetí v místě vinařství zákazník neplatí dopravné.

Všechny produkty a doprovodné služby budou nabízeny prostřednictvím webových stránek, kde každý potenciální zákazník může zjistit, co vinařství nabízí. Doprovodnou službu, jako je řízená degustace, bude možné také objednat přes webové stránky podniku. Na tomto místě bude také možné zarezervovat nejbližší termíny pro různé skupiny osob. Na základě jednoduchého plánovacího kalendáře bude podnik vědět, kdy může očekávat návštěvu zákazníků.

Majitel podniku bude do e-shopu dávat informace o zboží. Tyto informace se týkají názvu vína, odrůdy, přívlastku, ceny, ročníku a hlavně dostupnosti. V e-shopu budou také informace o ceně dopravy, kterou zákazník zaplatí za dodání k němu domů. Dále na webových stránkách podniku bude informace o dodací lhůtě, zemi distribuce a kdy bude zboží odesíláno.

Majitel podniku se bude starat o aktuálnost informací na e-shopu. Kromě toho bude přijímat objednávky, které dále zpracuje. Podle objednávkového formuláře nachystá zboží ze skladu a vyhotoví fakturu, kterou přiloží k objednávce. Zabaleny balík předá externí dopravní společnosti, která jej doručí až k zákazníkovi. Podnik může přes vybranou společnost sledovat balík a zjistit, kdy zákazník obdrží balík s objednaným zbožím. Proces objednání zboží z vinařství po jeho doručení k zákazníkovi je znázorněn v příloze na Obr. 12.

Poslední způsob se týká distribuce zboží do vinoték či restauračních zařízení. K této formě je potřeba mít navázané spolupráce s konkrétními podniky nebo prodejny specializovanými na víno. Bylo by vhodné oslovit podniky a po domluvě jim vytvořit nabídku portfolia. Pro tento způsob distribuce bude také nutné využít služeb externí dopravní společnosti nebo si objednávku odběratel sám vyzvedne.

#### **4.4.4 Propagace**

Snaha o budování povědomí o značce a přilákání nových zákazníků se skrývá v další části marketingového mixu, kterým je samotná propagace výrobku a podniku.

Nejprve budou vytvořeny webové stránky podniku, které krátce uvedou vinařství. Na webových stránkách bude ceník nabízeného portfolia a doprovodných služeb včetně

ceny za dopravu. Seznam a ceník nabízených výrobků bude opatřen fotografií zboží. Stránky také budou sloužit jako základní informační kanál o aktuálních novinkách ve vinařství. Touto formou budou podávány informace o získaných úspěších a plánovaných aktivitách. Na webových stránkách bude zřízen e-shop, pomocí kterého budou moci zákazníci objednávat výrobky. Na stránkách nebude chybět kontakt a adresa vinařství. Stránky budou působit příjemným dojmem a zároveň budou přehledné, aby v nich každý zákazník snadno vše potřebné našel. Webové stránky mohou být vytvořeny zdarma pomocí [www.webnode.cz](http://www.webnode.cz). Návrh úvodní strany webu a e-shopu je v příloze Obr. 14.

Největším trendem dnešní doby v oblasti marketingu jsou sociální sítě. Je to vhodná forma, jak dát celému okolí najevo, že daný podnik existuje. Z tohoto důvodu bude vytvořen účet na sociálních sítích Facebook a Instagram. Registrace i provoz těchto platforem je zdarma. Větší zapojení podniku do sociálních sítí může přilákat různé skupiny zákazníků, nejen z okolí. Sociální sítě budou také sloužit jako zpětná vazba spokojenosti zákazníků. Budou obsahovat základní informace o podniku a o novinkách v podniku. Instagram bude sloužit pro sdílení fotografií z vinohradů, z vinařství nebo přímo z výroby.

Propagace bude dále zajištěna formou letáků, které by mohly být vyvěšeny v okolí, hlavně pak v turistických a informačních centrech jižní Moravy. Hlavním turistickými středisky jsou Aqualand Moravia, autokemp Merkur v Pasohlávkách nebo Lednicko-Valtický areál. Návrh letáku je zobrazen v příloze na Obr. 13.

Důležité je, aby se podnik účastnil událostí spojené s ochutnávkou vín. Nabízí se výstava vín oblastních i místních. Je to vhodné pro prvotní osobní kontakt s potenciálním zákazníkem. Vinařské košty jsou mezi vinaři oblíbené, ale účastní se jich převážně místní nebo obyvatelé z okolních vesnic. Bude tedy potřeba zvolit takové akce, do kterých se zapojí větší počet lidí. Konkrétní akcí mohou být Otevřené sklepy v okolních obcích a Vinobraní v Mikulově nebo ve Znojmě. Mezi další akce se budou řadit návštěvy vybraných soutěží, na kterých může podnik získat ocenění.

Z výzkumu v analytické části bylo zjištěno, že zákazníci nejčastěji vyzkouší nové víno na základě doporučení známých či po předchozí kladné zkušenosti spotřebitele. Je

to nejlepší forma budování dobrého jména podniku, ale nedá se ve větší míře ovlivnit. Podnik musí vytvářet kvalitní a chutné výrobky, aby se zákazníci rádi vraceli a chtěli podnik doporučit svému okolí.

V analytické práci byla zjištěna velká hrozba pandemie koronaviru. I na začátku roku 2021 není jisté, kdy se pandemie dostane pod kontrolu. Vinařství tedy musí počítat i s tím, že může, v průběhu jeho podnikání, nastat určitá omezení. V tomto případě by bylo vhodné, aby se více zaměřil na maloobchodní prodej, který bude distribuován formou e-shopu přes externí dopravní společnost. Velkoobchodní prodej může představovat problém, protože při omezeních jsou mezi prvními podniky zavírány právě restaurace, vinotéky apod. Při vytváření e-shopu by mělo dojít k tomu, aby objednávkový systém byl snadný, přesný a aby celý proces objednávání ulehčil.

## **4.5 Finanční plán**

Tato kapitola podrobněji podává přehled o majetku a dalších peněžních vkladech do podnikání. Jsou zde vyčísleny konkrétní výdaje do vinařské techniky a vinařského zázemí. Dále je stanoven výpočet daňových odpisů. Následně je proveden odhad budoucích provozních výdajů a odhad budoucích příjmů podniku. Závěr této kapitoly je věnován rozhodování o financování investičního projektu.

Uvažovaný majitel vinařství vloží do podnikání 0,28 ha vinic v hodnotě 250 000 Kč. Dále vinný sklep v hodnotě 200 000 Kč, který má velikost 2,5 x 4 m. Počáteční vklady do podniku jsou tedy v celkové hodnotě 450 000 Kč. Dále má uvažovaný majitel k dispozici 350 000 Kč, které by mohl použít v případě potřeby na vykrytí provozních výdajů.

### **4.5.1 Určení počátečních výdajů**

Počátečním výdajem jsou výdaje spojené se založením podniku. Tyto položky jsou vyčísleny v Tab. 21. Podle ceníku služeb České pošty (©2020) se platí vždy za první stranu požadovaného výpisu 100 Kč a za každou další navíc 50 Kč.



Tab. 21 Výdaje na založení podniku

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Založení živnosti	1000
Výpis z rejstříku trestů	100
Výpis z katastru nemovitostí	150
Výpis z živnostenského rejstříku	150
<b>Celkem</b>	<b>1 400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Výdaje na potřebné vybavení**

Pro přehlednost jsou veškeré výdaje na potřebné vybavení vinařské techniky zobrazeny v Tab. 22. Jednorázový výdaj je stanoven na 175 619 Kč. Instalaci a testování si provede sám majitel a nebudou na tuto akci potřebné další výdaje. Dalším jednorázovým výdajem souvisejícím s provozem podniku bude zařízení na elektronickou evidenci tržeb v hodnotě 6 000 Kč. Zařízení může být koupeno například od společnosti Pokladní evidence.cz (©2021).

Tab. 22 Pořízení vinařské techniky

<b>Položka</b>	<b>Obsah</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena za kus</b>	<b>Cena celkem v Kč</b>
Vodní lis LANCMAN VSPX	250 l	1	51 900	51 900
Nerezový sud EKO	800 l	5	14 300	71 500
VLindr AS-160 4x chladicí smyčka green line	-	1	21 300	21 300
Kádě	1000 l	4	3 125	12 500
Kádě	500 l	2	1 405	2 810
Etiketovačka	-	1	15 609	15 609
<b>Celkem</b>	-			<b>175 619</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky dodavatele BS vinařské potřeby, Hotair a Prodag Zlín s.r.o.

Většina vinařské techniky bude objednána u společnosti BS vinařské potřeby (©2021), kromě etiketovačky, která bude od společnosti Hotair.cz (2021). Vodní lis LANCMAN VSPX bude pořízen od společnosti Prodag Zlín (2021).

### Výdaje spojené s výstavbou vinařského zázemí

Výstavba bude dle odhadů stát 600 000 Kč. V ceně bude rozšíření aktuálního vinného sklepa. Nová část sklepa bude o rozměrech 2,5 x 6 m. Součástí výstavby bude i přestavba prostor pro degustace se zřízením sociálního zařízení.

#### 4.5.2 Výpočet daňových odpisů

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, nelze z vinařské techniky odepisovat pořizovaná zařízení, jelikož jejich pořizovací cena nepřekročila 80 000 Kč.

Z kapitálových výdajů lze odepisovat objekt vinařského sklepa. Původní sklep, který bude vložen do podnikání, byl odhadnut na hodnotu 200 000 Kč. Rozšíření sklepa bude stát 600 000 Kč. Dohromady je tedy možné odepsat 800 000 Kč. Tyto prostory jsou, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zařazeny do 5. odpisové skupiny. Majetek je odpisován po dobu 30 let. Odpisování prostor bude zahájeno v roce zařazení majetku do užívání, tj. v roce 2021. Odpisová sazba pro první rok činí 1,4 %, pro zbylé roky 3,4 %. Přesný výpočet a odpisový plán je uveden v Tab. 23. U všech výpočtů daňových odpisů využije podnik rovnoměrného odpisování.

Tab. 23 Odpis vinařského sklepa

Období	Výpočet	Roční odpis (zaokrouhлено na Kč nahoru)
<b>2021</b>	$(1,4 \cdot 800\,000) / 100$	11 200
<b>2022 až 2050</b>	$(3,4 \cdot 800\,000) / 100$	27 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je možné odepsat vinice vložené do podnikání. Vinice byly vyčísleny na hodnotu 250 000 Kč. U vinic je nutné rozlišit trvalý porost vinic a konstrukci vinic, protože každá část se odpisuje podle jiné odpisové skupiny. Nosná konstrukce vinic je vyčíslena na 100 000 Kč a trvalý porost vinic na 150 000 Kč.

Pěstitelské celky trvalých porostů s dobou plodnosti delší než tři roky jsou, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zařazeny do 3. odpisové skupiny. Majetek je odpisován po dobu 10 let. Odpisování vinice bude zahájeno v roce zařazení majetku do užívání, tj. v roce 2021. Odpisová sazba pro první rok činí 5,5 %, pro zbylé roky 10,5 %. Přesný výpočet a odpisový plán je uveden v Tab. 24.

Tab. 24 Odpis trvalého porostu vinic

Období	Výpočet	Roční odpis (zaokrouhleno na Kč nahoru)
<b>2021</b>	$(5,5 \cdot 150\,000) / 100$	8 250
<b>2022 až 2030</b>	$(10,5 \cdot 150\,000) / 100$	15 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Konstrukce ve vinicích je, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zařazena do 4. odpisové skupiny. Majetek je odpisován po dobu 20 let. Odpisování konstrukce bude zahájeno v roce zařazení majetku do užívání, tj. v roce 2021. Odpisová sazba pro první rok činí 2,15 %, pro zbylé roky 5,15 %. Přesný výpočet a odpisový plán je uveden v Tab. 24.

Tab. 25 Odpis konstrukce ve vinicích

Období	Výpočet	Roční odpis (zaokrouhleno na Kč nahoru)
<b>2021</b>	$(2,15 \cdot 100\,000) / 100$	2 150
<b>2022 až 2040</b>	$(5,15 \cdot 100\,000) / 100$	5 150

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.3 Odhad budoucích provozních výdajů

Do provozních výdajů, jejichž výše je v této kapitole odhadována, jsou zahrnuty mzdové výdaje, výdaje na pomocný materiál, na distribuci, na propagaci, na výrobu a provoz a další. Majitel bude jediný, kdo bude pracovat se stroji a s vinařskou technikou, proto nejsou započítány výdaje na zaškolení.

##### Mzdové výdaje

Mzdové výdaje představují důležitou položku provozních výdajů. Zakládáný podnik nebude nabírat na žádné pozice nové pracovníky, předpokládá využití vlastních pracovních sil. Pro přehlednost jsou do mzdových výdajů započítány výdaje na zelené práce, služby externí účetní a služby odpovědného zástupce pro hostinskou činnost.

Pouze pro náročné sezónní práce, které začínají od srpna přibližně do října, budou najímání brigádní pracovníci. Tyto tři měsíce jsou nejtěžší částí vinařova roku. Se sezónními pracovníky bude sjednána dohoda o provedení práce, která bude do 10 000 Kč. Předpokládá se 40 h za měsíc a tedy 120 h za rok. Sazba na hodinu

by činila 150 Kč. Rozložení výdajů na pomocné pracovní síly a externí služby jsou zobrazeny v Tab. 26.

Tab. 26 Mzdové výdaje

<b>Položka</b>	<b>Výdaj v Kč</b>
Dohoda o provedení práce pro 3 brigádníky	54 000
Externí účetní	8 000
Odpovědný zástupce	4 000
Celkové mzdové výdaje	66 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro volbu odpovědného zástupce, který by měl mít živnostenské oprávnění s předmětem podnikání hostinská činnost, je nutné sjednat pracovně právní smlouvu. Za roční dohled bude účtováno 4 000 Kč.

Služby externí účetní na rok mohou čítat 8 000 Kč. Tyto výdaje jsou stanoveny v závislosti na množství a složitosti zaúčtovaných dokladů. Vedení daňové evidence je dáno paušální částkou. Tato služba bude smluvně ošetřena.

### **Výdaje na pomocný materiál a distribuci**

Aby mohlo být víno doručeno k zákazníkovi, jsou třeba výdaje na pomocný materiál, který se skládá z výdajů na láhev, na korek, na etiketu a výdajů na termokapsli. Celkové výdaje na tento materiál jsou vyčísleny v Tab. 27. Množství položek je dle předpokládané produkce, která je 6 907 lahví za rok. K tomu je připočítáno 43 ks, které budou sloužit jako rezerva v případě poškození.

Tab. 27 Výdaje na pomocný materiál

<b>Položka</b>	<b>Výdaj na láhev v Kč</b>	<b>Množství v ks</b>	<b>Výdaj celkem v Kč</b>
Láhev Bordolese Europea	8,18	6 950	56 851
Korek	4,41	6 950	30 650
Krabice na 6 lahví	2,30	6 950	15 985
Etiketa	3,15	6 950	21 893
Termokapsle	0,82	6 950	5 699
Celkem (zaokrouhleno)	18,86	-	131 078

Zdroj: Vlastní zpracování

Při volbě vhodné dopravní společnosti musí být hlavním kritériem maximální hmotnost objednávky a schopnost zacházení s balíkem. Pro volbu externí dopravní společnosti přichází v úvahu společnost Toptrans a Zásilkovna. Společnost Toptrans jako jediná umožňuje doručení zásilky nad 30 kg. Zásilkovna doručuje zboží pouze do 10 kg, ale má levnější sazbu za dopravu. Z toho důvodu bude zboží zákazníkům doručováno dvěma společnostmi.

U společnosti Toptrans je převzetí zásilek u odesílatelů v ceně přepravného. Všechny zásilky s hodnotou do 1 milionu jsou pojištěny a jsou již v ceně služby (Toptrans, ©2003-2019). U společnosti Zásilkovna je pojištění do 20 000 Kč v ceně služby (Zásilkovna, ©2021).

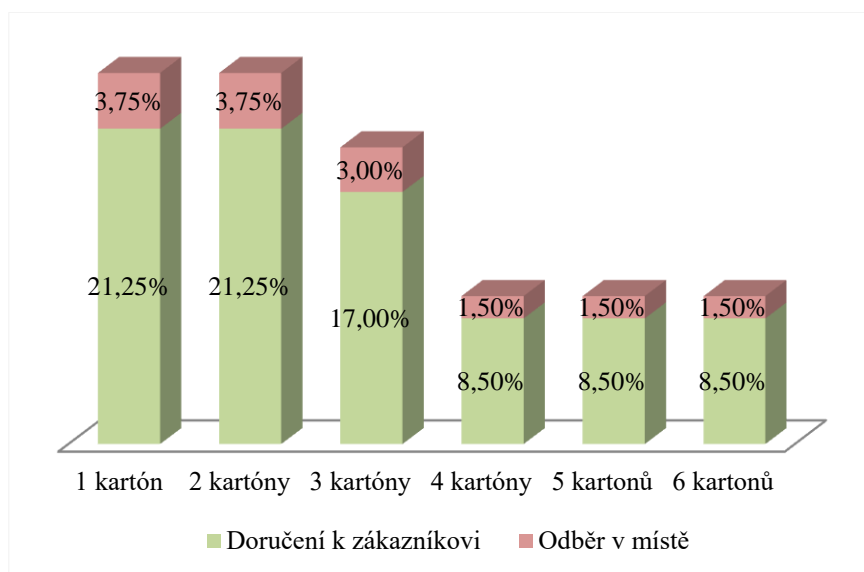
Cena za dopravu pro zákazníka bude aktualizována dle platné sazby u jednotlivých dopravců, kteří budou vybíráni podle nejvýhodnějších podmínek při doručení na adresu zákazníka. V Tab. 28 je zobrazeno vyčíslení ceny dané dopravní společností, ceny účtované zákazníkům daného vinařství, vše v závislosti na počtu a váze kartonů.

Tab. 28 Množství objednávky a cena dopravného

Karton	Lahví	Váha kartonu v kg	Cena dopravce v Kč	Cena za dopravu pro zákazníka v Kč	Za dopravu vinařství zaplatí v Kč
1	6	8	99	100	0
2	12	16	260	260	0
3	18	24	407	400	7
4	24	32	549	420	129
5	30	40	549	350	199
6	36	48	549	350	199

Zdroj: Vlastní zpracování podle ceníku dopravců Toptrans (©2003-2019) a Zásilkovna (©2021)

Výdaje na distribuci kartonů k zákazníkovi jsou kalkulovány na základě předpokládaného počtu lahví za rok, který je přepočten na počet kartonů za rok. Rozdělení vychází z produkce pro daný rok a je zobrazeno v příloze v Tab. 46. Dále je odhadnuto, kolik procent zákazníků koupí jednotlivý počet kartonů. Je počítáno, že 85 % zákazníků si objedná doručení zásilky domů pomocí přepravce a zbývajících 15 % je vymezeno možností odběru v místě provozovny. Celkové rozdělení odběru zboží v místě a volba dopravy je na Obr. 8.



Obr. 8 Rozdělení prodeje a doručení kartonů

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník uhradí plnou výši ceny za dopravu 1 a 2 kartonů, dle skutečných sazeb daného dopravce. Za dopravu většího počtu kartonů zákazník zaplatí méně a rozdíl mezi sazbou dopravce a cenou účtovanou zákazníkovi doplatí vinařství, což představuje výdaj na distribuci. Konkrétní vyčíslení výdajů je v Tab. 29.

Tab. 29 Výdaje na distribuci kartonů k zákazníkovi

Počet kartonů	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1 karton	-	-	-	-	-	-
2 kartony	-	-	-	-	-	-
3 kartony	273	1 029	1 778	1 372	1 372	1 372
4 kartony	2 580	9 417	16 383	12 642	12 642	12 642
5 kartonů	3 980	14 527	25 273	19 502	19 502	19 502
6 kartonů	3 980	14 527	25 273	19 502	19 502	19 502
Celkem výdajů za dopravu	10 813	39 500	68 707	53 018	53 018	53 018

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výdaje na propagaci vinařství

Hlavním propagačním nástrojem začínajícího vinařství budou webové stránky a sociální sítě, které budou vytvářeny a spravovány samotným majitelem podniku. Tyto nástroje jsou efektivní a nestojí podnik žádné peněžní prostředky.

Doplňkovou formou propagace bude tisk a roznos letáku v turistickém okolí jižní Moravy. Pro tuto možnost využije podnik služeb firmy Bizay. Velikost letáků bude A4, materiál bude lesklý s barevnou přední stránkou. Počet potřebných letáků byl odhadnut na 4 000 kusů. Takto stanovená poptávka po letácích bude podle Bizay (©2021) ve výši 2 925 Kč včetně DPH.

Poslední propagační akcí byla zvolena účast na různých vinařských událostech, jako jsou košty, výstavy, vinobraní atd. Vstup na většinu těchto akcí není zpoplatněn, ale bude se počítat s výdajem 1 500 Kč na rok. Celkové výdaje na propagaci vinařství jsou vyčísleny v Tab. 30.

Pro tvorbu a správu e-shopu byla vybrána společnost Webnode. Balíček pro úspěšný internetový obchod PROFI vyjde na 449 Kč za měsíc. Součástí balíčku je doména zdarma na 1 rok. Tato služba ulehčí některé činnosti v internetovém obchodu od importu zboží po snadnější připojení Google Analytics a AdSense, statistiky návštěvnosti a jiných užitečných funkcí (Webnode, ©2021).

Tab. 30 Výdaje na propagaci vinařství

Položka	Výdaj celkem v Kč
Založení a tvorba webových stránek	Zdarma
Založení profilu na Facebooku	Zdarma
Založení profilu na Instagramu	Zdarma
Prémiové služby PROFI	5 388
Letáky	2 925
Vinařské události	1 500
Celkem	9 813

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výdaje na výrobu a provoz

Postřiky a kultivace vlastních vinic bude formou nákupu služeb v částce 10 000 Kč za rok. V této částce jsou zahrnuty i výdaje na hnojiva, přípravky proti plevelům, plísňím, škůdcům a také náradí na údržbu vinic. Všechny další položky výdajů na výrobu a provoz jsou vyčísleny v Tab. 31.

Tab. 31 Výdaje na výrobu a provoz podniku

<b>Položka</b>	<b>Výdaj celkem v Kč</b>
Postřiky a kultivace	10 000
Kontrola při sběru hroznů	1 250
Elektrická energie a voda	14 000
Komunální odpad	2 000
Kvasinky, síra, enzymy a čířidla	2 000
Internet a telefonní kredit	6 000
Opravy a údržby	5 000
Celkem	40 250

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby mohlo vinařství prodávat přívlastková vína, bude potřeba jeho ověření. Jelikož podnik plánuje prodávat 5 odrůd révy vinné, bude potřeba 5 ověření během roku při sběru dané odrůdy. Kontrola při sběru hroznů a ověřování přívlastku stojí 250 Kč za jedno ověření.

Výdaje spojené se zpracováním révy vinné se týkají elektrické energie a vody, které jsou odhadnuty ve výši 14 000 Kč. Dále je třeba počítat se spotřebou kvasinek, síry, enzymů a čířidel. Na tuto spotřebu je vymezeno 2 000 Kč. Do výdajů na výrobu a provoz je také započítán komunální odpad.

Roční výdaje na údržbu, opravy a servis byly odhadnuty na 5 000 Kč. Je to z toho důvodu, že převážná část vinařské techniky je udržovaná a v dobrém stavu. Protože se pořizuje i nové vybavení, nepředpokládá se, že bude třeba investovat do jejich oprav během prvních let životnosti. Hodnota, kterou vinařství vymezilo bez ohledu na reálnou spotřebu, pokrývá veškeré celoroční opravy, údržby a jiné nutné ošetření strojů.

### **Výdaje na výkup nezpracované révy vinné**

Jak již bylo zmíněno, část produkce, přibližně 6,6 tun hroznů, bude potřeba v začátcích podnikání odkoupit od externího pěstitele révy vinné. Tím majiteli vznikají dodatečné výdaje. Ceny se mohou lišit u jednotlivých dodavatelů a také mohou být rozdílné vzhledem k počasí daného roku. Při výpočtu výdajů bude počítáno s průměrnou cenou. Podle Situační a výhledové zprávy (2019) Ministerstva zemědělství ČR v roce 2018



průměrná cena modrých moštových hroznů činila 17,90 Kč/kg a bílých moštových hroznů 19,60 Kč/kg. Výdaje na výkup nezpracované révy vinné jsou v Tab. 32.

Tab. 32 Výdaje na výkup nezpracované révy vinné

Položka	Množství v kg	Cena v Kč za kg	Výdaj celkem v Kč
Modré moštové hrozny	1 880	17,90 Kč	33 652
Bílé moštové hrozny	4 700	19,60 Kč	92 120
Celkem	6 580		125 772

Zdroj: Vlastní zpracování

### Spotřeba pohonných hmot

Spotřeba pohonných hmot pro vinařství bude hlavně v případě osobní dopravy do vinic. Započítána je i spotřeba pohonných hmot na rozvoz letáků. Na provoz osobního automobilu se odhaduje spotřeba přibližně 6,5 litrů na 100 km. Odhaduje se, že majitel naježdí 500 km za měsíc, což dělá 6 000 km za rok.

Na základě vývoje pohonných hmot z Českého statistického úřadu (2021) byla v roce 2021 průměrná cena motorové nafty 27,56 Kč za litr. Celková spotřeba pohonných hmot je vypočítána jako spotřeba pohonných hmot v litrech násobená průměrnou cenou pro daný rok a počtem najetých kilometrů za rok.

Tab. 33 Výdaje na spotřebu pohonných hmot

Položka	Množství	Počet km za rok	Výdaj v Kč
Spotřeba pohonné hmoty	6,5 l na 100 km	6 000	27,56
Celkem (zaokrouhleno)			10 748

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pojištění majetku, silniční daň, odvody do vinařského fondu

Výdaje na pojištění majetku, silniční daň a odvody do vinařského fondu jsou vyčísleny v Tab. 34. Na pojištění majetku je vymezena částka 1 000 Kč. Pojištěn bude pouze vinný sklep.

Dle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, jsou předmětem daně silniční osobní automobily. Pro výši silniční daně je určující objem motoru, který je v tomto případě 1 900 m<sup>3</sup>. Roční sazba daně ze základu daně činí 3 000 Kč.

Vinařství bude odvádět do Vinařského fondu poplatek, jelikož bude mít produkci 5 887 l vyrobeného vína. Zaplatí tedy 0,50 Kč za litr vína po odečtení 10 % tzv. technologických ztrát. Po odčtení technologických ztrát činí produkce 5 298 l za rok.

Tab. 34 Výdaje na pojištění majetku, silniční daň a odvody do VF

Položka	Množství	Cena	Výdaj celkem v Kč
Pojištění majetku	-	-	1 000
Silniční daň	-	-	3 000
Odvody do VF	5 298 l	0,50 Kč / l	2 649
Celkem			6 649

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.4 Odhad budoucích příjmů

Na reálném odhadu budoucích příjmů podniku závisí správné posouzení vhodnosti a výhodnosti založení vinařství. Dle zkušeností s jednotlivými odrůdami a jejich výnosností a výlisností lze očekávat produkci 5 887 litrů za rok. Je nutné také počítat s tím, že při odkalení, číření a filtrování vzniká ztráta asi 12 % objemu. Celková povolená výše ztrát při výrobě vína je 12,5 % a je dána normou podle vyhlášky č. 297/2000 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 115/1995 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících právních předpisů, ve znění zákona č. 216/2000 Sb. Každá láhev má objem 0,75 litrů, takže lze předpokládat, že vinařství naplní 6 907 lahví. To vše za předpokladu, že produkci tvoří z jedné třetiny réva vinná z vlastních vinogradů a zbytek produkce bude zabezpečen dodavatelem.

Maloobchodní prodej představuje 70 % celkového prodeje lahvového vína. Zbýlých 30 % bude určeno k prodeji do vinoték. Při výpočtu příjmů z maloobchodního i velkoobchodního prodeje se vychází z průměrné ceny za danou odrůdu. Průměrná cena je dána průměrem z ceny za přívlastkové a bez přívlastkové víno. Je to z toho důvodu, jelikož vinař dopředu nemůže vědět, zda odrůda v daném roce bude splňovat požadavky certifikace. Tržby z produkce vinařství jsou v Tab. 35.

Tab. 35 Tržby z produkce vinařství

Vinné odrůdy	Litry	Počet lahví (zaokr.)	Malo	Velko	Příjmy z maloobchodního prodeje v Kč	Příjmy z velkoobchodního prodeje v Kč
			70 %	30 %		
Ryzlink vlašský	1 421	1 667	1 167	500	134 205	46 000
Rulandské bílé	1 015	1 191	834	357	100 080	34 272
Pálava	1 015	1 191	834	357	108 420	37 127
Veltlínské zelené	1 218	1 429	1 000	429	115 000	39 467
Zweigeltrebe	1 218	1 429	1 000	429	115 000	39 467
Celkem	5 887	6 907	4 835	2 072	572 705	196 333

Zdroj: Vlastní zpracování

Očekávané budoucí příjmy podniku z jednoho ročníku vína budou rozloženy do tří let tak, jak je uvedeno v Tab. 36. Uvažuje se běžný kalendářní rok. V roce 2021 se očekává pouze 20 % prodeje z celé produkce, dalších 40 % produkce z roku 2021 bude prodáno v roce 2022. Zbytek z ročníku vína 2021, tedy 40 % produkce, bude doprodáno v roce 2023 a bude počítáno se snížením ceny tohoto ročníku o 10 %. Je to z toho důvodu, že podnik není zavedený. Podniku by se mohlo v roce 2023 podařit nasbírat potřebnou klientelu. Pokud podnik bude již zavedený, lze očekávat v prvním roce prodej 35 % mladého vína daného ročníku. Druhý rok bude doprodej 55 % daného ročníku z předchozího roku a třetí rok bude doprodej 10 %.

Tab. 36 Rozložení tržeb vinařství v Kč

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ročník vína 2021	153 808	307 615	276 854	-	-	-
Ročník vína 2022	-	269 163	422 971	76 904	-	-
Ročník vína 2023	-	-	269 163	422 971	76 904	-
Ročník vína 2024	-	-	-	269 163	422 971	76 904
Ročník vína 2025	-	-	-	-	269 163	422 971
Ročník vína 2026	-	-	-	-	-	269 163
Celkem tržeb	153 808	576 778	968 988	769 038	769 038	769 038

Zdroj: Vlastní zpracování

Další položkou příjmů z činnosti vinařství je řízená degustace. Počet degustací za rok byl stanoven v kapitole 4.4.1 a cena degustace byla stanovena v kapitole 4.4.2. Počet osob, které navštíví degustaci, byl odhadnut pro první dva roky na 4. V dalších letech se očekává růst návštěvnosti. Konkrétní plán tržeb degustací je v Tab. 37. Cena za degustaci, kterou zákazník zaplatí, je odvozena na základě průměrné ceny vína a ceny samostatné degustace bez vína, ve které je započítán nezbytný čas a práce na řízení akce. Je vycházeno z toho, že za jednu degustaci bude otevřena jedna láhev vína na jednu osobu.

Tab. 37 Tržby z degustací pořádaných ve vinařství

<b>Tržby z degustací</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Počet degustací za rok	5	24	36	48	60	72
Počet osob na degustaci	4	4	5	6	6	7
Průměrná cena degustovaného vína v Kč	119	119	119	119	119	119
Cena řízené degustace v Kč	131	131	131	131	131	131
Cena celkem za degustaci v Kč	250	250	250	250	250	250
Počet otevřených lahví za 1 degustaci	4	4	5	6	6	7
Tržby celkem v Kč	2 620	12 576	23 580	37 728	47 160	66 024

Zdroj: Vlastní zpracování

Do tržeb není započítán prodej 1 dcl vzorku vína v ceně 30 Kč. Je to z toho důvodu, jelikož by nárůst tržeb z tohoto prodeje byl zanedbatelný. Z tržeb je dále odečtena částka, která se očekává na podporu prodeje v podobě slevy. Výpočet je znázorněn v Tab. 38.

Tab. 38 Výpočet předpokládaných výdajů na slevy pro zákazníka

<b>Ukazatel</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Počet nákupu kartonů nad 4 000 Kč	20	73	127	98	98	98
Počet 2. nákupu (zaokrouhleno)	10	37	64	49	49	49
Sleva na další nákup v Kč	200	200	200	200	200	200
Celkový výdaj na slevu v Kč	2 000	7 400	12 800	9 800	9 800	9 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byl uskutečněn prodej celé produkce, bylo vypočteno, kolik je třeba prodat kartonů z hlediska maloobchodu a velkoobchodu. Konkrétní počty realizovaných prodejů jsou

zaznamenány v příloze v Tab. 47 a Tab. 48. Výpočty vychází z předpokládaného poměru pro maloobchod a velkoobchod a z odhadnutého počtu procent zákazníků, kteří zvolí daný počet kartonů při nákupu.

#### 4.5.5 Financování investičního projektu

Veškeré investiční výdaje spojené s výstavbou provozovny i nákup techniky budou financovány z cizích zdrojů formou úvěru. Podnik může využít služeb různých finančních institucí. Podle webu Porovnej24.cz (©1996-2021) má živnostník na výběr mezi institucemi zaznamenanými v Tab. 49, která je v příloze.

Pro podnik je, s ohledem na cenu, nejvýhodnější varianta od UniCredit Bank. Je vybrána vzhledem k možnosti delší doby splatnosti a rozsahu poskytnuté půjčky. Úroková sazba u této finanční instituce je 3,89 % p.a. Úvěr bude na dobu 5 let. Bude poskytnut ve výši 800 000 Kč. Po dobu trvání úvěru bude uvažováno splácení stejnými měsíčními splátkami, měsíční úroková sazba je rovna 0,32 % p.m., počet měsíců splácení je 60. Výše splátek úvěru, úroku a úmoru je znázorněna v Tab. 39. Podnik začne splácet úvěr od července 2021.

Tab. 39 Splátka úvěru v Kč

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Celkem
Splátka	88 056	176 112	176 112	176 112	176 112	88 026	880 530
Úrok	14 775	25 271	19 375	13 249	6 883	977	80 530
Úmor	73 281	150 841	156 737	162 863	169 229	87 049	800 000

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6 Přehled příjmů a výdajů zakládaného podniku

Pro vyhodnocení peněžních kritérií podnikatelského plánu je třeba určit zisk, který bude realizován vinařským podnikem v jednotlivých letech. Vzhledem k době splácení úvěru je přehled příjmů a výdajů naplánován od roku 2021 do roku 2026. Podnikatelská činnost bude vedena prostřednictvím daňové evidence, která zaznamenává příjmy a výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, které jsou vymezeny v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Nejprve je vytvořen plánovaný přehled

příjmů a výdajů projektu v období provozu po sledovanou dobu, následně je vypočten základ daně. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, činí sazba pro základ daně z příjmů fyzických osob 15 %. Samostatný základ daně je následně pro výpočet daně z příjmů zaokrouhlený na celá sta Kč dolů. Po odpočtu daně je vyčíslen zisk.

V roce 2021 jsou vybrané provozní výdaje upraveny. Některé výdaje se zaplatí bez ohledu na začátek provozu. Upraveny jsou výdaje na mzdy, na provoz webových stránek, na elektrickou energii, vodu, odpad, internet a kredit, na pohonné hmoty a na silniční daň. Přehled příjmů a výdajů je zachycen v Tab. 40.

Tab. 40 Přehled příjmů a výdajů v jednotlivých letech v Kč

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby provozní	154 428	581 954	979 768	796 966	806 398	825 262
<b>PŘÍJMY PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>154 428</b>	<b>581 954</b>	<b>979 768</b>	<b>796 966</b>	<b>806 398</b>	<b>825 262</b>
Počáteční výdaje na založení podniku a vybavení	183 019	0	0	0	0	0
Výdaje na mzdy	57 500	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000
Výdaje na distribuci	10 813	39 500	68 707	53 018	53 018	53 018
Výdaje na pomocný materiál	131 078	131 078	131 078	131 078	131 078	131 078
Výdaje na propagaci	7 119	9 813	9 813	9 813	9 813	9 813
Výdaje na produkci a zpracování révy vinné	24 250	40 250	40 250	40 250	40 250	40 250
Výdaje na výkup nezpracované révy vinné	125 772	125 772	125 772	125 772	125 772	125 772
Výdaje na spotřebu PHM	5 374	10 748	10 748	10 748	10 748	10 748
Výdaje na pojištění majetku, silniční daň, odvody	5 149	6 649	6 649	6 649	6 649	6 649
Odpisy	21 600	48 100	48 100	48 100	48 100	48 100
Nákladové úroky	14 775	25 271	19 375	13 249	6 883	977
<b>VÝDAJE PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>591 449</b>	<b>503 181</b>	<b>526 492</b>	<b>504 677</b>	<b>498 311</b>	<b>492 405</b>
Základ daně	-437 021	78 773	453 276	292 289	308 087	332 857
Sazba daně z příjmů	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Daň z příjmů	0	11 805	2 430	43 830	46 200	49 920
Zisk po odpočtu daně	-437 021	66 968	450 846	248 459	261 887	282 937

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik vykazuje ztrátu v roce 2021. Ztráta snižuje daňový základ podniku. Proto je při výpočtu daně z příjmů v roce 2023, kdy základ daně dosahuje vysoké hodnoty, snížen základ daně tohoto roku o velikost daňové ztráty z roku 2021. Je patrné, že podnik bude od roku 2022 vytvářet zisk. Na úhradu provozních výdajů v prvních letech, kdy se očekávají nízké příjmy z podnikání, bude použit osobní vklad podnikatele ve výši 350 000 Kč. Osobní vklad vložený do podnikání z pohledu daňové evidence neovlivní základ daně, proto je možné vklad i výběr provádět dle aktuální situace v podniku.

Pro správné zhodnocení podnikatelského plánu bylo nezbytné zjistit skutečný přehled příjmů a výdajů zakládaného podniku. Na základě toho byl vyčíslen předpokládaný zisk a daň z příjmů. Jelikož podnik bude založen fyzickou osobou, která vede, podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, daňovou evidenci, může poplatník uplatnit výdaje procentem. V tomto případě je pro budoucího majitele výhodnější uplatnit v letech 2024 až 2026 výdaje procentem, kdy odvody na daň z příjmů a odvody pro sociální a zdravotní pojištění budou nižší. Při výpočtu bylo zohledněno i to, že se jedná o vedlejší samostatně výdělečnou činnost, která je definovaná v zákoně č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Konkrétní porovnání celkových odvodů při uplatnění skutečných výdajů a výdajů uplatňovaných procentem v jednotlivých letech je zobrazeno v Tab. 41. Výpočty jsou prováděné na základě zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, dále na základě zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

Tab. 41 Srovnání poplatků na daň z příjmů a odvodů v Kč

Skutečné výdaje	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Základ daně	-437 021	78 773	453 276	292 289	308 087	332 857
Vyměřovací základ (50 % ze základu daně)	-218 511	39 387	226 638	146 145	154 044	166 429
<b>Sociální pojištění 29,2 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66 179</b>	<b>42 675</b>	<b>44 981</b>	<b>48 598</b>
<b>Zdravotní pojištění 13,5 %</b>	<b>0</b>	<b>5 318</b>	<b>30 597</b>	<b>19 730</b>	<b>20 796</b>	<b>22 468</b>
Celkem sociální a zdravotní pojištění	0	5 318	96 776	62 405	65 777	71 066
Daň z příjmů	0	11 805	2 430	43 830	46 200	49 920
<b>Výdaje uplatněné procentem</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Tržby provozní	154 428	581 954	979 768	796 966	806 398	825 262
Základ daně určený výdajem 80 % z příjmů	30 886	116 391	195 954	159 393	161 280	165 052
Vyměřovací základ (50 % ze základu daně)	15 443	58 196	97 977	79 697	80 640	82 526
<b>Sociální pojištění 29,2 %</b>	<b>0</b>	<b>16 994</b>	<b>28 610</b>	<b>23 272</b>	<b>23 547</b>	<b>24 098</b>
<b>Zdravotní pojištění 13,5 %</b>	<b>2 085</b>	<b>7 857</b>	<b>13 227</b>	<b>10 760</b>	<b>10 887</b>	<b>11 142</b>
Celkem sociální a zdravotní pojištění	2 085	24 851	41 837	34 032	34 434	35 240
Daň z příjmů	4 620	17 445	29 385	23 895	24 180	24 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byl v Tab. 42 sestaven plán peněžních prostředků, který vychází z vypočteného zisku po odpočtu daně, který byl získán ze skutečných příjmů a výdajů zakládaného podniku. Následně je provedena korekce příjmů a výdajů, kdy jsou vyloučeny z výsledků nepeněžní výdaje. Jsou odečteny poplatky na odvody sociálního a zdravotního pojištění. Ze sestaveného plánu peněžních prostředků podniku je patrné,

že podnik bude mít kladný konečný stav peněžních prostředků v celém sledovaném období.

Tab. 42 Plán peněžních prostředků

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Zisk po odpočtu daně	-437 021	66 968	450 846	248 459	261 887	282 937
Nepeněžní výdaje (odpisy)	21 600	48 100	48 100	48 100	48 100	48 100
Zisk po odpočtu daně + odpisy	-415 421	115 068	498 946	296 559	309 987	331 037
Sociální pojištění (-)	0	0	66 179	42 675	44 981	48 598
Zdravotní pojištění (-)	0	5 318	30 597	19 730	20 796	22 468
Pořízení dlouhodobého majetku projektu (-)	600 000	0	0	0	0	0
Přijatý úvěr (+)	800 000	0	0	0	0	0
Splatka úvěru (-)	73 281	150 841	156 737	162 863	169 229	87 049
Vklad do podnikání (+)	300 000	50 000	0	0	0	0
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>11 298</b>	<b>8 909</b>	<b>245 433</b>	<b>71 291</b>	<b>74 981</b>	<b>172 922</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Majitel má, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, možnost volby. V případě, že zvolí v letech 2024 až 2026 výhodnější variantu pro stanovení základu daně a uplatní výdaje procentem, dojde na odvodech za pojistné a dani z příjmů k úspoře ve výši 162 667 Kč. Konečný stav peněžních prostředků je pro tento případ uveden v příloze v Tab. 50.

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, majitel zakládaného podniku, kromě informací o příjmech a výdajích, povede také údaje o majetku a dlužích. Toto zjištění bude provádět vždy k poslednímu dni zdaňovacího období. Majetek se skládá z vinic a vinného sklepa vložených do podnikání, dále z nově vybudovaného vinařského zázemí. Závazky jsou v podobě nesplaceného úvěru. Bude také vedena evidence zásob, která je v příloze v Tab. 51. Jejich hodnota je vypočtena z pořizovací ceny výdajů na distribuci a výdajů na výkup nezpracované révy vinné. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, podle § 24 odst. 1 jsou výdaje na nákup zásob spojené s podnikáním daňově uznatelné v okamžiku jejich zaplacení. Ve výdajích tedy budou zásoby promítnuty v daném roce. K poslednímu dni zdaňovacího období v jednotlivých letech bude také provedeno zjištění skutečného stavu zásob, hmotného majetku a dluhů dle výše uvedeného zákona.



## 4.7 Riziková politika

Podnikatelský plán pro založení malého vinařství je rentabilní, ale v průběhu let mohou začít působit některé rizikové faktory, které mohou výsledky podnikatelského plánu pozitivně, ale také negativně ovlivnit. Pro představu budoucího majitele je provedena analýza citlivosti, která poukazuje na to, o kolik změny některé veličiny výsledky plánu. Nejprve je provedena jednofaktorová analýza citlivosti, prostřednictvím které je možno určit, které faktory přináší nejzávažnější riziko za předpokladu nezměněných ostatních faktorů.

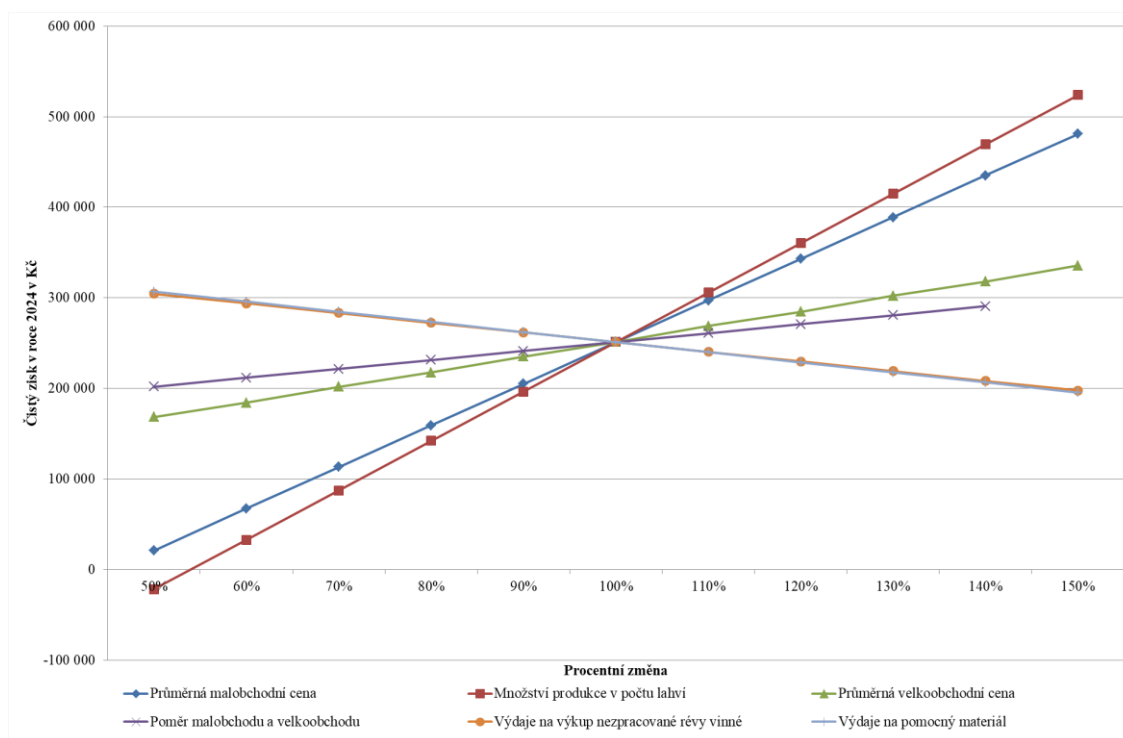
Výpočty jsou prováděny v programu MS Excel. Při výpočtech budoucích příjmů byly využity jednotlivé ceny, které jsou různé pro dané odrůdy, pro vína s přívlastkem a bez přívlastku, pro maloobchod a velkoobchod. Aby mohla být provedena analýza citlivosti, bylo pro jednoduchost počítáno s průměrnou maloobchodní a velkoobchodní cenou. Proto se výchozí hodnoty zisků, které jsou uvedeny v příloze C, nepatrně liší od plánovaných hodnot.

### 4.7.1 Analýza citlivosti rizikových faktorů

Za nejvýraznější rizikový faktor je pokládána změna plánovaného množství produkce. Množství roční produkce révy vinné může negativně ovlivnit hlavně působení klimatických změn a chorob. Naopak zvýšení produkce vinařství je možné, ale na úkor kvality, kdy vinař posbívá více plodů révy vinné na jednu sazenici. Dalšími zkoumanými faktory jsou maloobchodní a velkoobchodní průměrné ceny. Také je zvážen vliv poměru prodeje mezi maloobchodem a velkoobchodem.

V některých případech může dojít ke změně výdajů v důsledku změny cen daného dodavatele či sazby dané služby, proto je posouzen také vliv změn největších hodnot těchto výdajů. Největší položku provozních výdajů tvoří výdaje na pomocný materiál a výdaje na výkup nezpracované révy vinné. Ostatní provozní výdaje nemají tak význačnou hodnotu, která by způsobila výrazné změny výsledků. Vybrané faktory jsou zhodnoceny z hlediska působení na velikost čistého zisku. Rozpětí změny je stanoveno po 10 %, aby byly změny patrné.

Z analýzy citlivosti bylo zjištěno, že za nejrizikovější faktory lze považovat průměrnou maloobchodní cenu a množství produkce révy vinné. Vliv průměrné velkoobchodní ceny je méně výrazný. Mezi méně významné faktory lze zařadit výdaje na pomocný materiál a výdaje na výkup nezpracované révy vinné. Pro grafické znázornění citlivosti faktorů byl vybrán rok 2024, jehož konkrétní změny jsou na Obr. 9. Z provedené jednofaktorové analýzy lze zjistit, že například snížení průměrné maloobchodní ceny o 20 % v roce 2024 při nezměněných ostatních faktorech by podniku klesl zisk přibližně o 100 000 Kč. Snížení množství produkce o 30 % při nezměněných ostatních faktorech by znamenalo úbytek zisku daného roku téměř o 150 000 Kč.



Obr. 9 Pavučinový graf jednofaktorové analýzy citlivosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Znázornění dalších procentuálních kombinací změn vybraných faktorů ve všech sledovaných obdobích je v příloze C. Jelikož je pravděpodobné, že se v některých případech změní zároveň dva faktory, které mohou představovat riziko pro vinařský

podnik, byla vypracována i vícefaktorová analýza citlivosti. Zde je zkoumáno působení pouze nejvýraznějších činitelů na čistý zisk. U vícefaktorové analýzy lze zkoumat působení faktorů jen na jeden ukazatel, proto byl vybrán ukazatel čistého zisku pro rok 2024. Výsledkem vícefaktorové analýzy je zjištění, že lze snižovat kritické faktory, ale za předpokladu další změny jiného faktoru.

Například při snížení průměrné maloobchodní ceny o 20 % a při současném poklesu produkce o 20 %, klesne zisk v roce 2024 přibližně na hodnotu 69 000 Kč. Na druhou stranu může dojít k nečekanému poklesu produkce o 20 % například z důvodu nepřízně počasí. V tomto případě by podnik musel navýšit průměrnou maloobchodní cenu o 30 %, aby se čistý zisk přiblížil plánovaným původním hodnotám. Různé kombinace změn je možné vidět v uvedené Tab. 43.

Tab. 43 Změna průměrné maloobchodní ceny v Kč a množství produkce révy vinné v počtu lahví

Změna v roce 2024		50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
		60	71	83	95	107	119	131	143	155	167	179
50%	3 454	-128 446	-108 543	-86 811	-65 093	-43 360	<b>-21 643</b>	90	21 807	43 525	65 258	86 975
60%	4 144	-98 169	-73 733	-47 090	-20 431	6 213	<b>32 871</b>	59 515	86 173	112 817	139 476	166 119
70%	4 835	-67 825	-38 879	-7 301	24 292	55 870	<b>87 463</b>	119 041	150 634	182 212	213 790	245 383
80%	5 526	-37 497	-4 025	32 488	69 015	105 527	<b>142 040</b>	178 567	215 080	251 607	288 119	324 632
90%	6 216	-7 221	30 784	72 223	113 661	155 114	<b>196 553</b>	238 006	279 445	320 883	362 336	403 775
<b>100%</b>	<b>6 907</b>	<b>23 122</b>	<b>65 622</b>	<b>112 010</b>	<b>158 383</b>	<b>204 771</b>	<b>251 144</b>	<b>297 516</b>	<b>343 904</b>	<b>390 277</b>	<b>436 650</b>	<b>483 038</b>
110%	7 598	53 451	100 478	151 800	203 107	254 414	<b>305 736</b>	357 044	408 351	459 673	510 980	562 287
120%	8 288	83 727	135 287	191 520	247 768	304 001	<b>360 234</b>	416 483	472 716	528 964	585 197	641 430
130%	8 979	114 071	170 141	231 308	292 491	353 659	<b>414 826</b>	476 009	537 176	598 344	659 527	720 694
140%	9 670	144 399	204 995	271 097	337 199	403 316	<b>469 418</b>	535 520	601 637	667 739	733 841	799 943
150%	10 361	174 727	239 848	310 885	381 921	452 972	<b>524 009</b>	595 045	666 082	737 133	808 169	879 206

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.7.2 Identifikace rizik

Z provedené analýzy citlivosti lze zjistit, že některé faktory mohou ovlivnit číselné výsledky plánovaného podnikatelského záměru. Tato kapitola je věnována identifikaci všech rizik, které vycházejí ze stanovených hrozeb a slabých stránek podniku, ale také z provedené analýzy citlivosti. Dále je odhadnuta jejich pravděpodobnost výskytu a následně jsou navrženy způsoby možné eliminace.

Rizikům jsou přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a dopadu. Pro tyto hodnoty platí, že číslo 1 značí velice malou pravděpodobnost výskytu a velice malý dopad na podnik. Číslo 5 má opačný charakter, který je slovně vyjádřen jako zvláště vysoký.

Po součinu obou hodnot pro jednotlivá rizika vznikne hodnota rizika. V následující Tab. 44 jsou identifikována hlavní rizika, která mohou celý podnikatelský projekt ovlivnit.

Tab. 44 Identifikace rizik

Pořadí	Riziko	PST	Dopad	Hodnota rizik
R1	Neúčinný marketing	2	4	8
R2	Vysoké provozní výdaje	2	5	10
R3	Nevhodný výběr nebo nenalezení pracovníka	1	3	3
R4	Nedostatek zákazníků	3	5	15
R5	Vysoká konkurence	2	3	6
R6	Vliv koronaviru	4	3	12
R7	Legislativa	1	2	2
R8	Přírodní katastrofy a choroby	2	4	8
R9	Neposkytnutí úvěru	2	4	8
R10	Nevhodný dodavatel hroznů a vinařské techniky	2	4	8
R11	Zpoždění otevření vinařství pro veřejnost	2	3	6
R12	Zpoždění výstavby	3	5	15
R13	Málo zkušeností s vedením podniku	1	2	2
R14	Stanovení ceny produktu	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

### Neúčinný marketing (R1)

Může se stát, že zvolená marketingová kampaň nebude dostatečně účinná a nepřiláká požadovaný počet zákazníků. Dopad by byl velký nejen z hlediska nezájmu nových zákazníků, ale také v podobě ztráty vložených finančních prostředků.

### Vysoké provozní výdaje (R2)

Podnikatelský plán je založen na predikci výdajů a nelze tedy jednoznačně říct, jak se dané ceny a výdaje budou vyvíjet v budoucnu. Může nastat situace, že v důsledku působení některých dalších vlivů vzrostou provozní výdaje. Například výdaje na výkup nezpracované révy vinné mohou nečekaně vzrůst, pokud bude špatná úroda, zvýší se cena hroznů.

**Nevhodný výběr nebo nenalezení pracovníka (R3)**

Pracovník na danou pozici by měl být pečlivě vybírán, jinak hrozí, že práce nebude odvedena podle předpokladů a představ vedení. To platí, jak pro pomocné síly v podobě brigádníků, tak i najmutí externích služeb.

**Nedostatek zákazníků (R4)**

Při otevření vinařství hrozí možnost, že podnik nebude mít dostatek zákazníků. Získání povědomí o značce mezi zákazníky a získání pravidelných odběratelů je důležité pro rozvoj a udržení podniku.

**Vysoká konkurence (R5)**

Faktor vysoké konkurence bude hrozbou v každém případě u všech podniků. Vlivem situace se může stát, že se některému podniku bude dařit více.

**Vliv koronaviru (R6)**

Hrozba tohoto rizika je nejistá. Nikdo neví, jaká bude situace a jak se projeví v dané oblasti podnikání. Vliv koronaviru může značně ovlivnit poptávku po víně, chování konkurentů na trhu, zvýšení nákladů, výběr pracovníka a další činnosti a akce v podniku.

**Legislativa (R7)**

Podnik musí neustále kontrolovat legislativní nařízení, aby něco neopomenul. Jinak hrozí pokuty nebo sankce. Nedodržování některých nařízení může také odradit zákazníky.

**Přírodní katastrofy a choroby (R8)**

Tato rizika patří mezi ty, které se dají jen těžko nebo zcela vůbec ovlivnit. Dopady působení přírodních živlů nebo chorob na úrodu vinné révy jsou enormní. Špatné počasí může být fatální pro výši produkce vinné révy. To se následně negativně promítne na finanční stránce. Některé choroby mohou ovlivnit kvalitu vína i jeho cenu.

**Neposkytnutí úvěru (R9)**

Také hrozí možnost, že nebude schválena žádost o bankovní úvěr vybranou institucí. Vinařský podnik by pak nemohl zahájit výstavbu vinařského zázemí. Dále by nebylo možné techniku a zásoby uskladnit.

**Nevhodný dodavatel hroznů a vinařské techniky (R10)**

Určitým rizikem pro podnik je nevhodný výběr dodavatelů. Správný výběr dodavatele hroznů může ovlivnit kvalitu vína. Dodavatel vinařské techniky může ovlivnit kvalitu či rychlost při zpracování révy vinné a při výrobě vína.

**Zpoždění otevření vinařství pro veřejnost (R11)**

Některé vlivy mohou způsobit zpoždění některých nutných činností a akcí, které musí být splněny před otevřením vinařství. Míra zpoždění bude také záviset na situaci v české ekonomice.

**Zpoždění výstavby (R12)**

Zpoždění dokončení výstavby vinařského zázemí může nastat, pokud firma, která bude odvádět stavební práce, nebude spolehlivá nebo nesplní kladené požadavky.

**Málo zkušeností s vedením podniku (R13)**

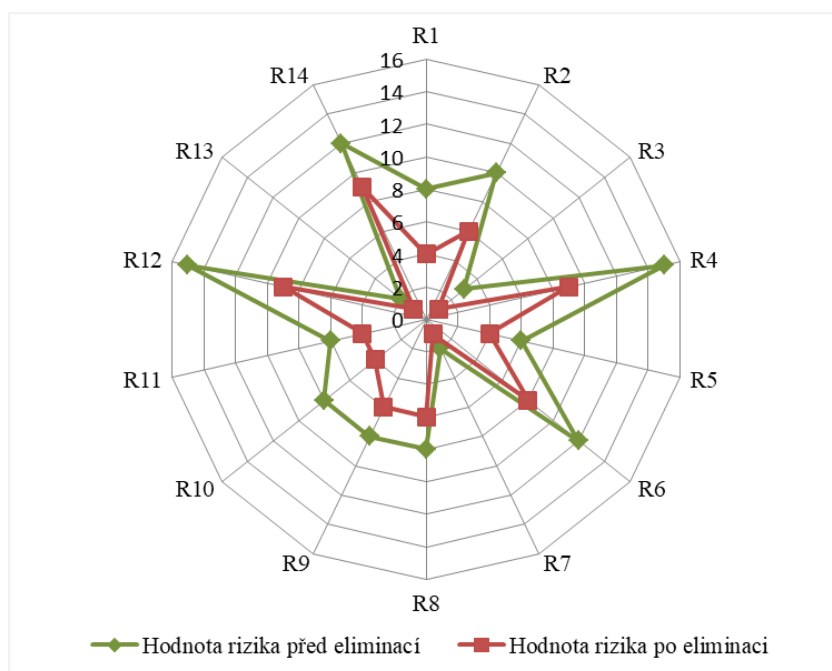
Uvažovaný majitel vinařství nemá zkušenosti s vedením podniku.

**Stanovení ceny (R14)**

Jak bylo zjištěno v analýze citlivosti, cena je považována za rizikový faktor, který může výrazně ovlivnit výsledky provozu podniku.

**4.7.3 Návrhy eliminace identifikovaných rizik**

Podle míry pravděpodobnosti a dopadu lze rizika redukovat, pojistit se proti nim nebo se jim zcela vyhnout. Následující část práce navrhuje různé způsoby eliminace identifikovaných hrozeb. Po zvolení nových hodnot dopadu po zavedení snížení rizik je sestavena mapa rizik. Mapa rizik na Obr. 10 ukazuje rizika před snížením a po snížení působení rizik.



Obr. 10 Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

**Neúčinný marketing (R1)**

Pro vyhnutí se hrozby v podobě neúčinného či špatně stanoveného marketingu je vhodné zvolit správně cílový segment a neustále vše sledovat a kontrolovat. V případě volných finančních kapacit je vhodné najmout služby marketingových specialistů.

**Vysoké provozní výdaje (R2)**

Některé výdaje nelze snížit, ale mělo by být pravidelně kontrolováno, zda jsou výdaje nutné. Podnik by také měl mít určitou výši rezervy pro neočekávané situace, které by mohly ovlivnit výši výdajů. Zakázky by měly být nasmlouvané. V případě neočekávaného zvyšování cen některých výdajových položek je vhodné sledovat trh a v případě nutnosti přejít k levnějšímu dodavateli.

**Nevhodný výběr nebo nenalezení pracovníka (R3)**

Pracovník na danou pozici by měl být vybírán podle zkušeností a podle vzdělání. Brigádník nemusí mít žádné specifické schopnosti, ale je vhodné, aby měl s prací

ve vinohradu nějaké zkušenosti. Ulehčí to pak práci majiteli, který nemusí dlouze vysvětlovat a kontrolovat práci.

Při najmutí externí účetní, je třeba dbát na to, aby byla spolehlivá a dobře se vyznala v oboru. Toho může podnik dosáhnout, když si přečte recenze na danou externí službu či získá doporučení.

Pro obsazení pozice hostinská činnost je nutná odborná způsobilost v podobě vzdělání nebo šestileté praxe v oboru kuchař – číšník, což se ověřuje při ohlášení živnosti.

#### **Nedostatek zákazníků (R4)**

Vinařství by mělo od začátku budovat povědomí o značce. Kromě pravidelné propagace na sociálních sítích by se vinařství mělo aktivně a soustavně účastnit vinařských akcí jako jsou košty, výstavy, vinobraní a vinné trhy. Počáteční propagaci také pomůže roznos a tisk letáků.

Důležitým bodem při snižování výskytu tohoto rizika je získání zpětné vazby od zákazníků. Je vhodné požádat zákazníky o přidání recenze na webové stránky po uskutečnění nákupu či po návštěvě vinařství. Zákazníci mohou sdělit své preference či potřeby, které majitel vinařství může využít ke zlepšení celého podniku.

#### **Vysoká konkurence (R5)**

Podnik by měl neustále sledovat, co se děje na trhu a rychle na změny reagovat. Cílem je, aby byl podnik konkurenceschopný. Vhodné je, aby podnik dával o sobě vědět svému okolí nejen prostřednictvím sociálních sítí, ale i formou přímého kontaktu na různých akcích. Vhodnou podporou prodeje jsou slevové balíčky či pořádání akcí v podobě degustací ve vinařství.

#### **Vliv koronaviru (R6)**

I když se tato hrozba očekává, není možné ji zcela redukovat. Bude záležet na vládních opatřeních. Podnik by měl být připravený na všechny změny. Také volba marketingové propagace může zmírnit vliv koronaviru tím, že může přilákat nové zákazníky a zvýšit



povědomí o podniku. Je dobré se zaměřit na objednávání přes e-shop, který by měl být přehledný a provozuschopný.

### **Legislativa (R7)**

Podnik musí ustavičně sledovat nové změny v legislativě. Pokud si podnik neví s něčím rady, je dobré se obrátit na radu odborníka, který se v dané problematice dobře vyzná.

### **Přírodní katastrofy a choroby (R8)**

Počasí nelze předvídat ani ovlivnit, ale je možné zamezit většímu působení chorob a jiných škůdců příslušnými přírodními preparáty a prostředky. Také neustálé vzdělávání v oboru vinařství a vinohradnictví usnadní rozhodování při výběru těchto látek. Proti některým nepředvídatelným událostem je možné sjednat pojištění. Tím by se riziko přeneslo na třetí stranu.

### **Neposkytnutí úvěru (R9)**

Aby se předešlo možnosti neposkytnutí úvěru, je vhodné, aby podnikatelský záměr byl reálný a kvalitně zpracovaný. V případě zamítnutí úvěru jednou společností je dobré mít v záloze další vhodné společnosti, u kterých by mohl být úvěr sjednán.

### **Nevhodný dodavatel hroznů a vinařské techniky (R10)**

Všichni dodavatelé by měli být dopředu pečlivě vybíráni. Je vhodné si přečíst recenze či doporučení. Při eliminaci tohoto rizika by majitel podniku měl vycházet z vlastních zkušeností s některými dodavateli. Pro dodržení harmonogramu, finančního rozpočtu či dalších podmínek je žádoucí sepsání smlouvy.

### **Zpoždění otevření vinařství pro veřejnost (R11)**

Může nastat situace, kterou nepůjde nijak změnit, aby neovlivnila časové hledisko projektu. Je ale možné dopředu naplánovat každý detail, aby se na nic nezapomnělo.

### **Zpoždění výstavby (R12)**

Aby nedošlo k neočekávaným problémům při výstavbě, je třeba firmu, která bude provádět stavební práce, ověřit. Také je vhodné práci průběžně kontrolovat,

aby vše probíhalo podle plánu. Důležité je mít sepsanou smlouvu o prováděných činnostech.

**Málo zkušeností s vedením podniku (R13)**

Pro eliminaci tohoto rizika je vhodné, aby se majitel začal zajímat o důležité informace o provozu podniku. Pomoc může hledat i u zkušenějších vinařů, kteří by byli ochotni poradit. O radu je možné požádat i spolek vinařů dané obce.

**Stanovení ceny (R14)**

Do jisté míry může podnik cenu ovlivnit tím, že bude vyrábět z kvalitních surovin a bude se snažit o získání ověření přívlastkových vín. Majitel by měl také neustále sledovat ceny konkurenčních podniků, aby na situaci na trhu včasně reagoval a případně se přizpůsobil.

## 5 Harmonogram implementace

Celý podnikatelský záměr pro založení vinařského podniku byl sestaven v předchozích kapitolách. Je ještě nezbytné veškerým plánovaným činnostem, povinnostem a akcím přiřadit konkrétní datum uskutečnění a dobu trvání. V této kapitole práce je tedy popsán časový plán celého projektu.

### 5.1 Časový plán projektu

První polovina roku 2021 bude věnována tvorbě podnikatelského plánu, přípravě marketingové strategie a tvorbě finančního plánu. Vedení podniku bude postupovat podle sestaveného časového plánu v Tab. 45.

Červenec roku 2021 bude vymezen všem povinnostem, které musí nově zakládající podnik splnit. Jedná se o získání živnostenského oprávnění, jehož vyřízení se může protáhnout až na 14 dní. Do 8 dnů po získání živnostenského listu bude provedeno ohlášení na Okresní správu sociálního zabezpečení a na zdravotní pojišťovnu. V měsíci červnu se vinařství dále zapíše do evidence zemědělského podnikatele a zapíše své pozemky do registru půdy LPIS. Dále podnik zahájí nábor na pozici odpovědného zástupce pro hostinskou činnost a uzavře smlouvu s externí účetní firmou.

Souběžně s jinými akcemi může i v červenci začít výstavba vinařského zázemí. Délka těchto prací je odhadovaná na 3 měsíce od stavebního povolení, provedení samotné výstavby až po kolaudaci stavby. Nákup nové vinařské techniky bude naplánován tak, aby bylo možné obdržené zařízení uskladnit v novém vinařském sklepě.

Po schválení stavby už může proběhnout registrace provozovny a vinařství je povinno podat oznámení o provozovně Státní zemědělské a potravinářské inspekci. Současně bude vytvořen systém HACCP, který bude předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin.

Na zelené a další pomocné práce budou povoláni brigádníci. Proto majitel podniku musí začít hledat tyto pomocné síly s určitým časovým předstihem, než začne vinobraní. Dále majitel musí povolat kontrolu při sběru hroznů pro ověřování přívlastkového vína. Není dopředu jisté, kdy sběr proběhne. Dále vinařství je povinno

podat prohlášení o sklizni a prohlášení o produkci do 15. 1. 2022. V období sklizně hroznů, tedy od začátku září od konce října, musí majitel sledovat nabídku výkupu hroznů dle plánované produkce.

Založení webových stránek a profilů na sociálních sítích může proběhnout v červnu. Další marketingové aktivity, zahájení správy sociálních sítí a online propagace je plánováno od července. Dále podnik může začít zveřejňovat příspěvky o aktuálním dění ve vinařství, o pokročení ve výstavbě či o plánovaných akcích pro nové zákazníky. Propagační letáky, které budou obsahovat údaje o provozu vinařství a o jeho nabídce, budou vytištěny a následně rozváženy v průběhu měsíce září. V harmonogramu je také zmíněno vyhodnocení marketingové strategie, které bude sloužit jako zpětná vazba pro majitele podniku, zda propagaci vinařství v dalším roce zvýšit či vylepšit. Budou sledována data, jako jsou počty sledovatelů na sociální síti Instagram, počet návštěvníků webových stránek, počet zákazníků na pořádané akci ve vinařství a také počet objednaných a prodaných láhví.

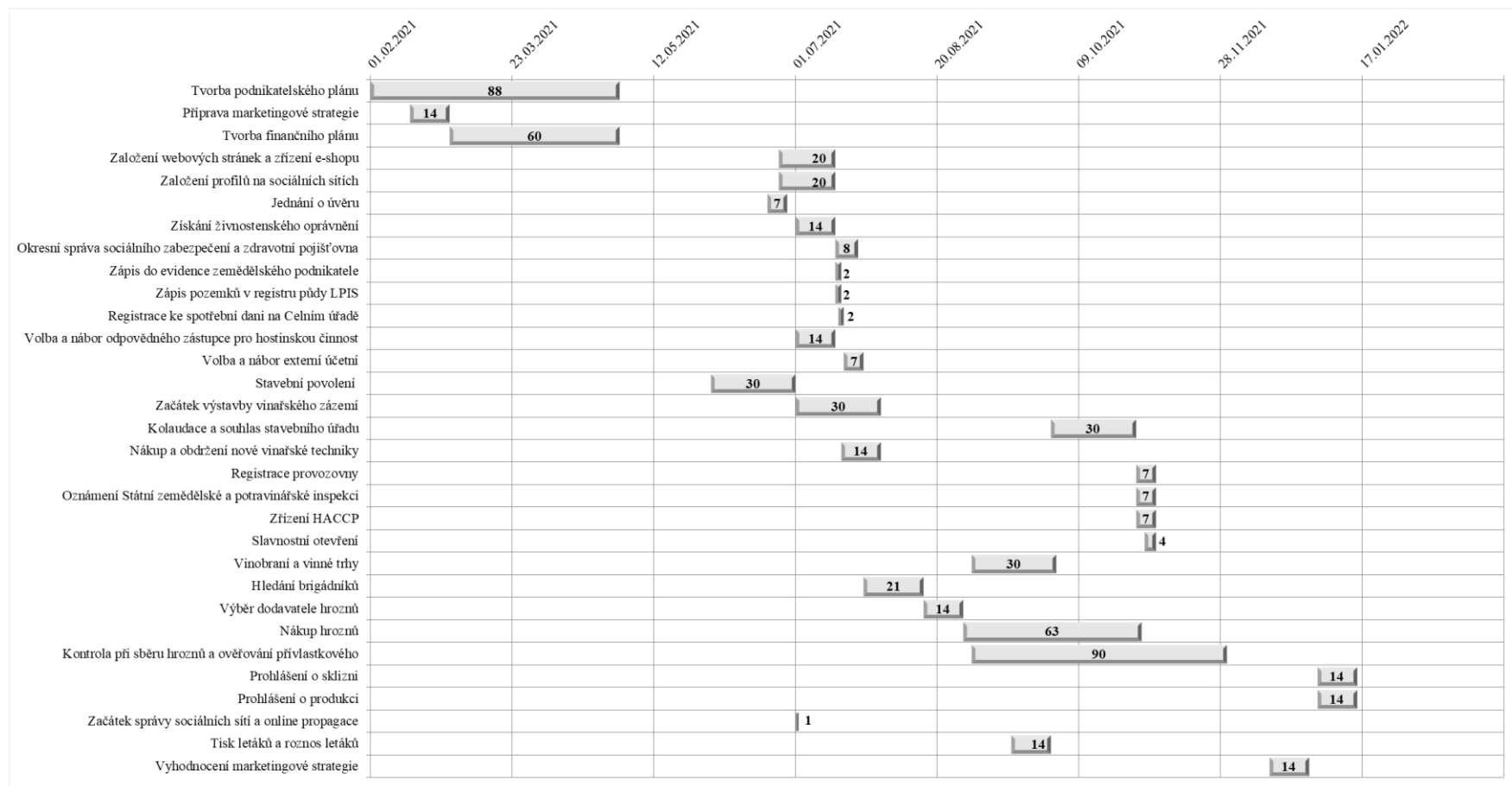
Slavnostní otevření nového vinařství je naplánováno na 1. 11. 2021. V tomto týdnu mohou zákazníci poprvé navštívit podnik. Listopad je měsícem svatomartinského vína, což znamená, že se můžou začít ochutnávat nové ročníky vína. Proto bude uspořádána slavnostní akce s degustací. Na tuto akci bude upozorněno formou letáků a příspěvkem na sociální síti Facebook a Instagram.

Tab. 45 Časový plán

Činnost	Začátek akce	Konec akce
Tvorba podnikatelského plánu	01.02.2021	30.04.2021
Příprava marketingové strategie	15.02.2021	01.03.2021
Tvorba finančního plánu	01.03.2021	30.04.2021
Založení webových stránek a zřízení e-shopu	25.06.2021	15.07.2021
Založení profilů na sociálních sítích	25.06.2021	15.07.2021
Jednání o úvěru	21.06.2021	28.06.2021
Získání živnostenského oprávnění	01.07.2021	15.07.2021
Okresní správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovna	15.07.2021	23.07.2021
Zápis do evidence zemědělského podnikatele	15.07.2021	17.07.2021
Zápis pozemků v registru půdy LPIS	15.07.2021	17.07.2021
Registrace ke spotřební dani na Celním úřadě	16.07.2021	18.07.2021
Volba a nábor odpovědného zástupce pro hostinskou činnost	01.07.2021	15.07.2021
Volba a nábor externí účetní	18.07.2021	25.07.2021
Stavební povolení	01.06.2021	01.07.2021
Začátek výstavby vinařského zázemí	01.07.2021	31.07.2021
Kolaudace a souhlas stavebního úřadu	29.09.2021	29.10.2021
Nákup a obdržení nové vinařské techniky	17.07.2021	31.07.2021
Registrace provozovny	29.10.2021	05.11.2021
Oznámení Státní zemědělské a potravinářské inspekci	29.10.2021	05.11.2021
Zřízení HACCP	29.10.2021	05.11.2021
Slavnostní otevření	01.11.2021	05.11.2021
Vinobraní a vinné trhy	01.09.2021	01.10.2021
Hledání brigádníků	25.07.2021	15.08.2021
Výběr dodavatele hroznů	15.08.2021	29.08.2021
Nákup hroznů	29.08.2021	31.10.2021
Kontrola při sběru hroznů a ověřování přívlastkového	01.09.2021	30.11.2021
Prohlášení o sklizni	01.01.2022	15.01.2022
Prohlášení o produkci	01.01.2022	15.01.2022
Začátek správy sociálních sítí a online propagace	01.07.2021	02.07.2021
Tisk letáků a roznos letáků	15.09.2021	29.09.2021
Vyhodnocení marketingové strategie	15.12.2021	29.12.2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost je sestaven Ganttův diagram na Obr. 11, který znázorňuje všechny činnosti od jejich začátku až po jejich konec. Vedení podniku může snadno vidět, které akce musí začít nejdříve, které akce můžou probíhat současně a kolik dní daná akce potrvá.



Obr. 11 Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Kritéria SMART

Podnikatelský plán, který je vytvořen v této diplomové práci, se zabývá založením malého vinařského podniku. Aby byl plán uskutečnitelný, byly na začátku stanoveny cíle, které by měly splňovat kritéria SMART. Podnikatelský plán byl navržen tak, aby bylo dosaženo stanovených strategických cílů v rámci sledovaného období. Následující část práce vymezuje kritéria cílů, která jsou specifická, měřitelná, akceptovatelná, realizovatelná a termínovaná.

### **S – specifický**

Strategické cíle vinařského podniku byly stanoveny specificky a na základě sestaveného podnikatelského plánu bylo předloženo, jakým způsobem dojde k naplnění těchto cílů.

Pro otevření podniku budou nejprve získána potřebná oprávnění, budou vystaveny prostory na výrobu vína, současně bude pořízena vhodná vinařská technika.

Hlavní snahou podniku je prodej celé produkce a získání kladného stavu peněžních prostředků. Produkce bude z 0,28 ha plochy vlastních vinic a přibližně 6,6 tun hroznů bude odkoupeno od externího dodavatele, což orientačně odpovídá 0,7 ha plochy vinic. Hlavním produktem vinařství bude přívlastkové lahvové víno, které deklaruje, že víno je kvalitní a ověřuje jeho odrůdu, původ, cukernatost a hmotnost. Vinařství bude hospodařit systémem integrované produkce. Tím bude zajištěna kvalita produktů.

Prodej a dodání výrobků k zákazníkovi bude uskutečněna přímým odběrem v místě vinařství, nákupem pomocí zřízeného e-shopu a rozvozem. Tvorba stálé klientely a získání nových zákazníků bude zabezpečena formou propagace pomocí sociálních sítí, webových stránek, letáků, dále pomocí návštěvy výstav, koštů, vinných trhů a vinobraní. Doplnkovou službou bude pořádání degustací.

Cíle podnikatelského plánu pro založení malého vinařství jsou specifické, jelikož jsou definovány veškeré náležitosti od vize, čeho se chce dosáhnout, až po uskutečnění daného cíle.

### **M – měřitelný**

Úspěšnost podnikatelského plánu a schopnost naplnění stanovených cílů je měřitelná v podobě sledování změn v počtu prodaných produktů a růstu tržeb za sledované období. Dále je možné sledovat reference zákazníků, které napoví, jestli jsou spokojení. Nárůst zákazníků lze zjistit z počtu návštěvníků jednotlivých sociálních sítí a webových stránek. To, zda podpora prodeje a slevové akce pozitivně působí na zákazníka, lze odvodit z objemu nákupu jednoho zákazníka. Také je možné sledovat návštěvnost vinařství v době sezóny.

Dále je vhodné v průběhu realizace projektu kontrolovat kapitálové výdaje a následně sledovat provozní výdaje, zda odpovídají plánovaným hodnotám.

### **A – akceptovatelný**

Lze usoudit, že cíle podnikatelského plánu nejsou v rozporu s žádnou zájmovou skupinou. Podnik bude ohleduplný k relevantnímu okolí a bude ho informovat o činnostech vinařství. Tato strategie je pro budoucího majitele podniku akceptovatelná.

### **R – realizovatelný**

Cíle vymezené v podnikatelském záměru jsou proveditelné. Když vše půjde podle předem stanoveného časového plánu, je možné projekt realizovat a dosáhnout stanovených cílů. Měla by být zavedena pravidelná kontrola, zda vše probíhá podle plánu.

### **T – termínované**

Realizace projektu je naplánována na rok 2021. Vedení podniku byl doporučen časový harmonogram celého projektu. Lze tedy konstatovat, že všechny cíle pro založení vinařského podniku jsou termínované. Při dodržení termínů je možné pro veřejnost podnik otevřít na začátku listopadu 2021. Chvilí potrvá, než zákazníci zareagují a než se výsledky dostaví. Pro trvalé výsledky je nutné neustále sledovat konkurenční trh a spokojenost zákazníků. Proniknutí na trh a následné upevnění této pozice bude vyžadovat delší časový horizont. Lze předpokládat dobu do 2 až 3 let.



Krátkodobým cílem do 1 roku až 2 let je nejprve vystavit prostory na výrobu vína a pořídit vinařskou techniku, dále získat povědomí o značce mezi zákazníky, prodat celou produkci daného ročníku vína, získat kladný stav peněžních prostředků a nabízet kvalitní přívlastková vína. Dlouhodobým cílem do 10 let je dosahování zisku, vybudování pevné základny věrných zákazníků a rozšířit výsadbu vlastních vinic.

## Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku. Ukázalo se, že založení vinařského podniku a zahájení podnikání je proveditelné za předpokladu dodržení sestaveného marketingového, organizačního a finančního plánu.

Při sestavování teoretického přístupu k řešení byl nejdříve definován pojem podnikatel a právní formy podnikání. Následoval výčet kroků nezbytných pro založení podniku. Dále byla vymezena struktura podnikatelského plánu. Také byly objasněny hlavní termíny z oboru vinařství a vinohradnictví.

Na základě analýzy problému současné situace bylo zjištěno, že podnikání v oboru vinařství a vinohradnictví přináší řadu příležitostí, ale i hrozeb. I když hrozby v odvětví jsou značné, příležitosti převažují. Po provedené SWOT analýze lze konstatovat, že podnik může využít svých předpokládaných silných stránek a příležitostí, které trh vinařství nabízí, aby byl podnikatelský plán uskutečněn.

Při sestavování návrhu podnikatelského plánu pro založení malého vinařství byl sepsán exekutivní souhrn, pomocí kterého byla objasněna hlavní myšlenka budoucího podniku. Byly vymezeny vize, mise a cíle zakládaného vinařství. Prostřednictvím marketingového plánu bylo podrobně popsáno, jakým způsobem bude pro výsledný produkt zajištěna distribuce a propagace.

Na základě vypracovaného finančního plánu lze konstatovat, že zakládané vinařství bude vykazovat zisk od roku 2022. Od roku 2024 by se mohla stabilizovat výše příjmů a výdajů z důvodu upevnění své pozice na trhu.

Při analýze vnějšího a vnitřního prostředí a v rámci sestavování záměru byly nalezeny překážky, které by implementaci a harmonogram plánu mohly ohrozit. Proto byly peněžní aspekty plánu podrobeny analýze citlivosti, aby se upozornilo na faktory a jejich možné procentní změny, které mohou nejvíce působit na budoucí vinařství. Následná identifikace všech rizik i nepeněžního charakteru poukázala na zjištění, kterým by budoucí majitel měl soustředit pozornost. Proto ke každému

riziku byla doporučena eliminace pomocí vhodných metod pro snižování rizika. Na základě toho byla vytvořena mapa rizik před a po snížení hrozby rizik.

Podle sestaveného časového a obsahového harmonogramu byl zjištěn začátek a konec jednotlivých akcí a povinností, které budou nezbytné pro celý podnikatelský záměr od založení až po provoz. Je podniku doporučeno, jak postupovat, jakou akcí by měl začít nejdříve, aby byl dodržen plánovaný termín otevření. Bylo zjištěno, že cíle zvoleného podnikatelského plánu pro založení malého vinařství splňují kritéria SMART.

Stanovená hypotéza o realizaci podnikatelského plánu se nezamítá. Na základě kritické analýzy byl sestaven komplexní návrh podnikatelského plánu pro založení malého vinařského podniku.

Obor vinařství a vinohradnictví je velice náročná oblast podnikání s řadou nepředvídatelných vlivů, které mohou zasáhnout. Teprve s odstupem času lze zjistit, zda se implementace záměru podařila podle stanovených plánů, zda a v jaké míře působily identifikované rizikové faktory.

## Použité zdroje

Bizay, ©2021. *Leták* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.bizay.cz/letak>

BS *vinařské potřeby*, ©2020. [online]. Velké Bílovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/>

BURNS, Paul, 2016. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-43035-9.

Canva, ©2021 [online]. [cit. 2021-3-29]. Dostupné z: <https://www.canva.com/>

Celní správa ČR, 2019. *Statistická data z oblasti výroby, dopravy a dovozu vína a meziproductů* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Stranky/vino.aspx>

Celní správa ČR, 2020. *Daň z piva a daň z vína a meziproductů* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebn-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>

Česká pošta, ©2020. *Služby Czech POINT* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/egovernment/czechpoint/sluzby-czechpoint>

Český statistický úřad, 2019a. *Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

Český statistický úřad, 2019b. *Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

Český statistický úřad, 2019c. *Statistická ročenka České republiky - 2019* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/24-vzdelavani-fvr4dq28wv>

Český statistický úřad, 2019d. *Statistická ročenka České republiky - 2019: Zemědělství* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-zemedelstvi-mrtn8qi7tz>

Český statistický úřad, 2020e. *Tab. 1 Průměrná hrubá měsíční mzda a průměrný počet zaměstnanců* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

Český statistický úřad, 2021. *Průměrné spotřebitelské ceny pohonných hmot* [online]. Praha [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/setreni-prumernych-cen-vybranych-vyrobku-pohonne-hmoty-a-topne-oleje-casove-rady>

- Eika, ©2020. *Vinohradnictví* [online]. Brno [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.eika.cz/vinohradnictvi/>
- Ekovín, ©2015. *Co je to integrovaná produkce* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/ekovin/sekce-integrované-produkce/co-je-to-integrovaná-produkce>
- FOCUS MARKETING & SOCIAL RESEARCH, 2017. *Víno a český spotřebitel: Výběr ze závěrečné zprávy z výzkumu pro Vinařský fond ČR*. Vinařský fond ČR [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <http://vinarskyfond.cz/o-vf/aktivity-vf/pruzkumy-trhu/pruzkumy-trhu-realizovane-v-letech-2015-17/>
- FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
- FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- Gala Vinařství, 2020. [online]. Bavory [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.galavinarstvi.cz/>
- Generální finanční ředitelství, ©2013-2020. *Informace GFŘ ke změnám sazeb DPH od 1. 5. 2020* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/INFORMACE\\_sazby\\_dane\\_od\\_1\\_5\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/INFORMACE_sazby_dane_od_1_5_2020_FINAL.pdf)
- Habánské sklepy, ©2020. *O nás* [online]. Velké Bílovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.habanskesklepy.cz/#o-nas>
- HM Hodonín, 2020. *Vinařská technologie* [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.hmhodonin.cz/vinarska-technologie>
- HotAir.cz, 2021. *Ruční etiketovačka lahví* [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.hotair.cz/detail/svarecky-folii/tiskarny-etiketovacky/rucni-etiketovacka-lahvi-a-valcovych-obalu-lepicka-etiket-mt-30.html>
- Jak podnikat.cz, 2014. *Provozovna dle živnostenského zákona* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/provozovna.php>
- JOHNSON, Hugh a ROBINSONÁVÁ, Jancis, 2007. *Světový atlas vína*. 6. přepracované vydání. London: Octopus Publishing Group. ISBN 978-3-8338-1781-6.
- Kopeček Vinařský dům, ©2020. [online]. Dubňany [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.vinarskydum.cz/>
- KORÁB, Vojtěch a MIHALSKO, Marek, 2005. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.

- KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří, ©2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
- Ministerstvo financí ČR, 2020a. *Makroekonomická predikce - září 2020* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>
- Ministerstvo financí ČR, 2020b. *Makroekonomická predikce ČR* [online]. Praha [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
- Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021a. *Hygiena potravin* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potravin/hygiena-potravin-a-haacp/>
- Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021b. *Chci začít podnikat v rostlinné výrobě* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivotni-situace/chci-zacit-podnikat-v-rostlinne-vyrobe.html>
- Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021c. *O aplikaci Evidence zemědělských podnikatelů* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/EZP/>
- Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021d. *O aplikaci Registru vinic* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/registr-vinic/>
- Ministerstvo zemědělství ČR, ©2009-2021e. *Vinařský zákon* [online]. Praha [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/otazky-odpovedi/vinarstvi/>
- OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2015. *Tvorba business modelů*. 2. vyd. Brno: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0425-2.
- PAVLOUŠEK, Pavel a BUREŠOVÁ, Pavla, 2015. *Vše, co byste měli vědět o víně a nemáte se koho zeptat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4351-6.
- Pemag, ©2019. *Sazenice a výsadba révy vinné* [online]. Mikulov [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.pemag.cz/sazenice/#prodej>
- Pokladnievidence.cz, ©2021. *PROFI POKLADNA EET* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.pokladnievidence.cz/pokladni-terminal/profi-pokladna-2>
- Porovnej24.cz, ©1996-2021. *Půjčky pro živnostníky (OSVČ)* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/pujcky-pro-zivnostniky-osvc>
- Prodag Zlín, 2021. *Vodní lis* [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <http://www.prodageshop.cz/vodni-lis-lancman-vspk-250-l-plus>

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- Situační a výhledová zpráva, 2019. *Réva vinná a víno* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR [cit. 2020-11-24]. ISSN 978-80-7434-531-9. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zatrideni-vina/revavinna-a-vino/situacni-a-vyhledove-zpravy/>
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020a. *Označování vína podle platných právních předpisů* [online]. Brno [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/oznacovani-oznacovani-vina-podle-platnych-pravnych-predpisu.aspx>
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce, ©2020b. *Víno* [online]. Brno [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427>
- STEVENSON, Tom, 2005. *The Sotheby's Wine Encyclopedia*. 4th edition. London: Dorling Kindersley Limited. ISBN 0-7566-1324-8.
- SVOBODA, Emil; BITTNER, Libor a SVOBODA, Patrik, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-12-6.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- Šlechtitelská stanice vinařská Velké Pavlovice, 2020. [online]. Velké Pavlovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.slechtitelka.cz/>
- Toptrans EU, ©2003-2019. *Ceny* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.toptrans.cz/preprava/cs/vypocitejte-si-cenu-prepravy-vasi-zasilky/>
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- Vína z Moravy, vína z Čech, ©2005-2018. *Vinařská legislativa*. [online]. Vinařský fond Ve spolupráci s NVC, 02.01.2020 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/onas/vinarska-legislativa.html>
- Vinařský fond ČR, ©2006–2018. *Odvody* [online]. Brno [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://vinarskyfond.cz/odvody/>
- Vinařský obzor, 2015. [online]. 108. Svaz vinařů ČR [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.svcr.cz/files/2018/04/c2489a0cca2c4793476bfe9f1929763f.pdf>
- Vinařství Celnar, 2020. [online]. Vranovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <http://vinarstvicelnar.cz/>

*Vinařství Holánek*, 2020. [online]. Ivaň [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.holanek.com/>

*Vinařství u Kapličky*, ©2020. [online]. Zaječí [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://vinarstviukaplicky.cz/>

*Vinium*, ©2020. [online]. Velké Pavlovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://vinium.cz/o-vinium/>

*Vinofrukt*, 2020. [online]. Dolní Dunajovice [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.vinofrukt.cz/>

Vyhláška č. 297/2000 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 115/1995 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících právních předpisů, ve znění zákona č. 216/2000 Sb.

*Webnode*, ©2021. *Ceník Prémiových služeb* [online]. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/eshop-cenik/>

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

*Zásilkovna*, ©2021. *Ceník* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/eshopy/doruceni-do-ceske-republiky>

*Ziba.cz*, ©2021. *Jak založit živnost a živnostenský list v 2021* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.ziba.cz/jak-zalozit-zivnost-a-zivnostensky-list/>



## Seznam použitých zkratk

ČNB – Česká národní banka  
ČR – Česká republika  
DPH – daň z přidané hodnoty  
EU – Evropská unie  
ha – hektary  
HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points  
HDP – hrubý domácí produkt  
Kč – Korun českých  
LPIS – Land Parcel Identification System  
O – Opportunities (Příležitosti)  
PGRLF – Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond  
PHM – pohonné hmoty  
PST – pravděpodobnost  
R – Riziko  
S – Strengths (Silné stránky)  
SOT – Společná organizace trhu  
T – Threats (Hrozby)  
t – tun  
t/ha – tun na hektar  
VF – Vinařský fond  
W – Weaknesses (Slabé stránky)  
Zaokr. – zaokrouhleno

## Seznam obrázků

Obr. 1	Postup při založení právnické osoby .....	16
Obr. 2	Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva v tis. osob.....	39
Obr. 3	Průměrná spotřeba vína na 1 obyvatele v ČR v litrech .....	40
Obr. 4	Porterova analýza tržních sil .....	54
Obr. 5	Návrh loga pro Vinařství Zapula .....	60
Obr. 6	Organizační struktura vinařského podniku.....	72
Obr. 7	Vzor etikety .....	74
Obr. 8	Rozdělení prodeje a doručení kartonů.....	86
Obr. 9	Pavučinový graf jednofaktorové analýzy citlivosti .....	98
Obr. 10	Mapa rizik .....	103
Obr. 11	Ganttův diagram.....	110
Obr. 12	Proces objednání zboží z vinařství po jeho doručení k zákazníkovi .....	II
Obr. 13	Návrh letáku .....	III
Obr. 14	Návrh úvodní strany webu a e-shopu .....	IV

## Seznam tabulek

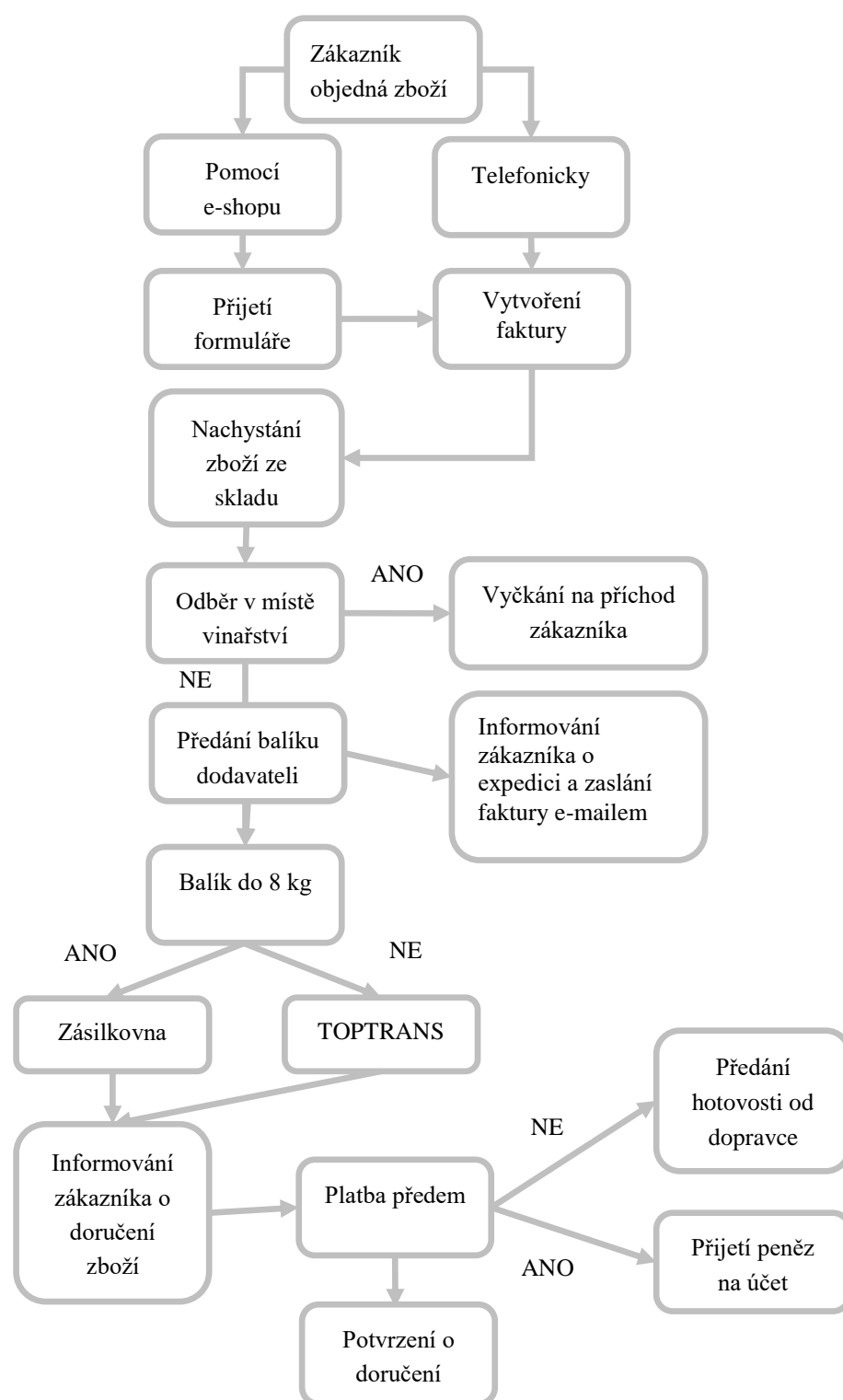
Tab. 1	Stupnice hodnocení	26
Tab. 2	Sazby daně	33
Tab. 3	Ukazatel HDP v %	36
Tab. 4	Ukazatel míry nezaměstnanosti v %	37
Tab. 5	Ukazatel míry inflace v %	37
Tab. 6	Průměrný věk obyvatelstva v ČR	38
Tab. 7	Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč	39
Tab. 8	Plochy vinic a sklizeň hroznů	43
Tab. 9	Struktura plochy vinic v ČR v ha	44
Tab. 10	Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele ČR v litrech	52
Tab. 11	SWOT matice	56
Tab. 12	Hodnocení příležitostí a hrozeb	57
Tab. 13	Hodnocení silných a slabých stránek	58
Tab. 14	Hodnoty kvadrantů SWOT matice	58
Tab. 15	Skladba vinic a objem předpokládané vlastní produkce	65
Tab. 16	Skladba vinic a objem předpokládané produkce od externího pěstitele	65
Tab. 17	Rozložení degustací během jednotlivých let	75
Tab. 18	Ceník jednotlivých odrůd vína	76
Tab. 19	Ceník dalších produktů a služeb	76
Tab. 20	Ceník dopravného	77
Tab. 21	Výdaje na založení podniku	81
Tab. 22	Pořízení vinařské techniky	81
Tab. 23	Odpis vinařského sklepa	82
Tab. 24	Odpis trvalého porostu vinic	83
Tab. 25	Odpis konstrukce ve vinicích	83
Tab. 26	Mzdové výdaje	84
Tab. 27	Výdaje na pomocný materiál	84
Tab. 28	Množství objednávky a cena dopravného	85
Tab. 29	Výdaje na distribuci kartonů k zákazníkovi	86
Tab. 30	Výdaje na propagaci vinařství	87
Tab. 31	Výdaje na výrobu a provoz podniku	88
Tab. 32	Výdaje na výkup nezpracované révy vinné	89
Tab. 33	Výdaje na spotřebu pohonných hmot	89
Tab. 34	Výdaje na pojištění majetku, silniční daň a odvody do VF	90
Tab. 35	Tržby z produkce vinařství	91
Tab. 36	Rozložení tržeb vinařství v Kč	91
Tab. 37	Tržby z degustací pořádaných ve vinařství	92
Tab. 38	Výpočet předpokládaných výdajů na slevy pro zákazníka	92
Tab. 39	Splátka úvěru v Kč	93
Tab. 41	Srovnání poplatků na daň z příjmů a odvodů v Kč	95
Tab. 42	Plán peněžních prostředků	96
Tab. 43	Změna průměrné maloobchodní ceny v Kč a množství produkce révy vinné v počtu lahví	99
Tab. 44	Identifikace rizik	100
Tab. 45	Časový plán	109
Tab. 46	Rozdělení lahví a kartonů v kusech	V
Tab. 47	Počet uskutečněných prodejů pro maloobchod	V
Tab. 48	Počet uskutečněných prodejů pro velkoobchod	VI
Tab. 49	Nabídka finančních institucí	VI
Tab. 50	Plán peněžních prostředků při kombinaci výpočtů	VII

---

Tab. 51	Evidence zásob	VII
Tab. 52	Změna maloobchodní ceny v Kč	VIII
Tab. 53	Změna množství produkce révy vinné v počtu lahví	VIII
Tab. 54	Změna průměrné velkoobchodní ceny v Kč	VIII
Tab. 55	Změna poměru maloobchodu a velkoobchodu v Kč	VIII
Tab. 56	Změna výdajů na výkup nezpracované révy vinné v Kč	IX
Tab. 57	Změna výdajů na pomocný materiál v Kč	IX

# Přílohy

## A Podklady k marketingovému plánu



Obr. 12 Proces objednání zboží z vinařství po jeho doručení k zákazníkovi

Zdroj: Vlastní zpracování

# VINAŘSTVÍ ZAPULA

## VÁS ZVE

### NA DEGUSTACI VÍN V IVANI

### V NOVĚ OTEVŘENÉM VINNÉM SKLEPĚ

DNE 1. 11. 2021 JE SLAVNOSTNÍ OTEVŘENÍ VINAŘSTVÍ ZAPULA.

Více informací na [www.vinarstvzapula.cz](http://www.vinarstvzapula.cz)

#### ŘÍZENÁ DEGUSTACE VÍN • 250 Kč na osobu • 4 ODRŮDY • 1 HODINA

Probíhá každý pátek a víkendy od 10:00 do 20:00 dle objednávkového kalendáře na [www.vinarstvzapula.cz](http://www.vinarstvzapula.cz). Kapacita omezena pro skupinu max. 10 osob.

#### VZOREK VÍNA • 30 Kč

Cena za ochutnávku 1 dcl vína.

#### NABÍDKA PŘÍVLASTKOVÝCH VÍN

##### RYZLINK VLAŠSKÝ • 130 Kč

Ročník 2021 • 0,75 l • bílé víno • pozdní sběr

##### RULANDSKÉ BÍLÉ • 140 Kč

Ročník 2021 • 0,75 l • bílé víno • výběr z hroznů

##### PÁLAVA • 160 Kč

Ročník 2021 • 0,75 l • bílé víno • výběr z hroznů

##### VELTINSKÉ ZELENÉ • 130 Kč

Ročník 2021 • 0,75 l • bílé víno • pozdní sběr

##### ZWEIGELTREBE • 130 Kč

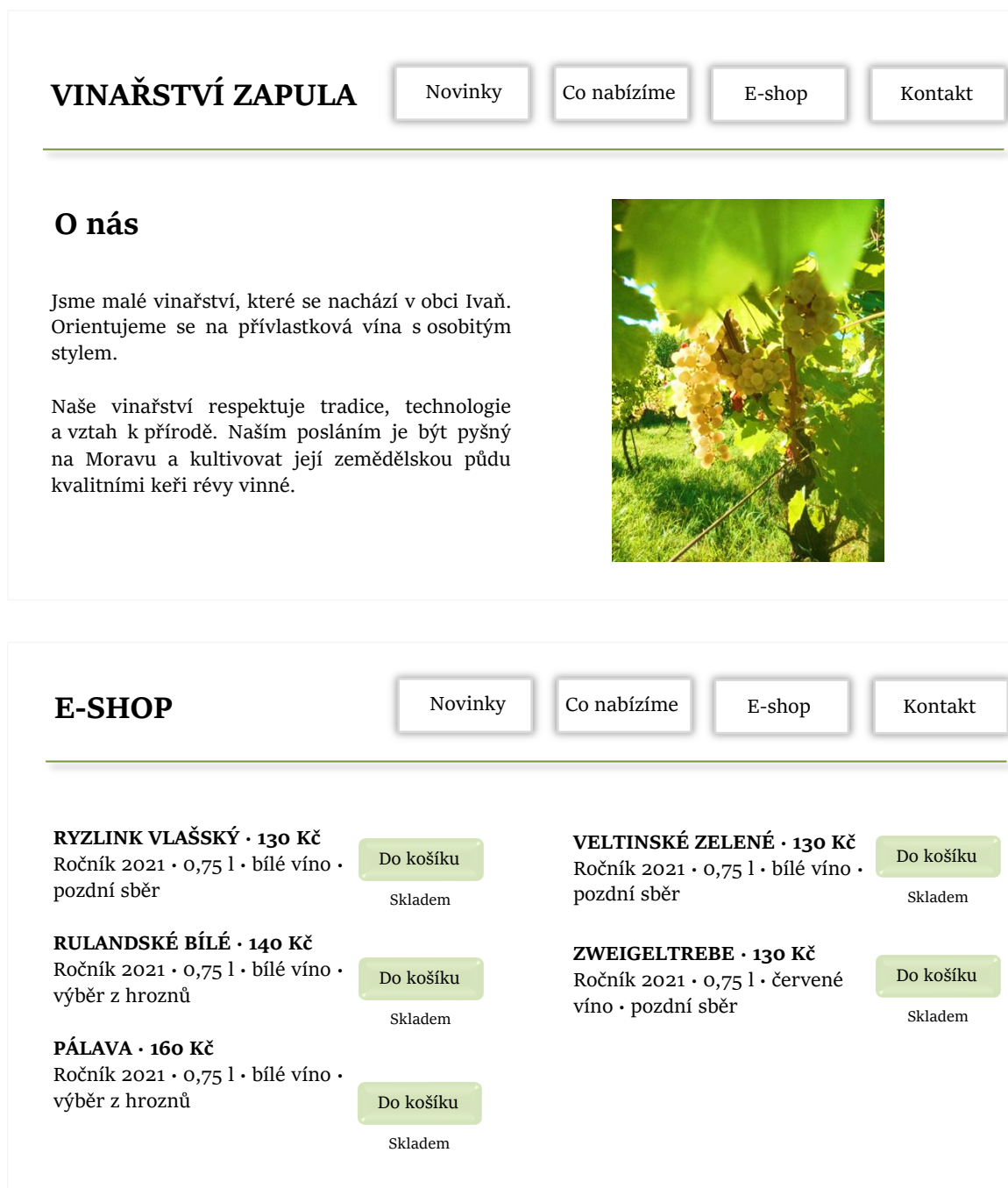
Ročník 2021 • 0,75 l • červené víno • pozdní sběr



Instagram: @vinarstvzapula • Facebook: Vinařství Zapula • Gmail: [vinarstvzapula@gmail.com](mailto:vinarstvzapula@gmail.com)

Obr. 13 Návrh letáku

Zdroj: Za použití vlastní fotografie zpracováno v MS Word



Obr. 14 Návrh úvodní strany webu a e-shopu

Zdroj: Za použití vlastní fotografie zpracováno v MS Word



## B Podklady k finančnímu plánu

Tab. 46 Rozdělení lahví a kartonů v kusech

Ukazatel		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ročník vína 2021	Láhve	1 381	2 763	2 763	-	-	-
	Kartony	230	461	461	-	-	-
Ročník vína 2022	Láhve	-	2 417	3 799	691	-	-
	Kartony	-	403	633	115	-	-
Ročník vína 2023	Láhve	-	-	2 417	3 799	691	-
	Kartony	-	-	403	633	115	-
Ročník vína 2024	Láhve	-	-	-	2 417	3 799	691
	Kartony	-	-	-	403	633	115
Ročník vína 2025	Láhve	-	-	-	-	2 417	3 799
	Kartony	-	-	-	-	403	633
Ročník vína 2026	Láhve	-	-	-	-	-	2 417
	Kartony	-	-	-	-	-	403
Celkem lahví		1 381	5 180	8 979	6 907	6 907	6 907
Celkem kartonů		230	864	1 497	1 151	1 151	1 151

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 47 Počet uskutečněných prodejů pro maloobchod

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1 karton	41	151	262	202	202	202
2 kartony	41	151	262	202	202	202
3 kartony	32	121	209	161	161	161
4 kartony	16	60	105	80	80	80
5 kartonů	16	60	105	80	80	80
6 kartonů	16	60	105	80	80	80
Celkem prodaných kartonů	162	603	1 048	805	805	805

Zdroj: Vlastní zpracování (propočty u jednotlivých kartonů byly zaokrouhleny)

Tab. 48 Počet uskutečněných prodejů pro velkoobchod

<b>Ukazatel</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
1 karton	17	65	112	86	86	86
2 kartony	17	65	112	86	86	86
3 kartony	13	53	90	69	69	69
4 kartony	7	26	45	35	35	35
5 kartonů	7	26	45	35	35	35
6 kartonů	7	26	45	35	35	35
Celkem prodaných kartonů	68	261	449	346	346	346

Zdroj: Vlastní zpracování (propočty u jednotlivých kartonů byly zaokrouhleny)

Tab. 49 Nabídka finančních institucí

<b>Instituce</b>	<b>Rozsah půjčky</b>	<b>Splatnost</b>	<b>Úrok</b>
Equa bank a.s.	5 000 Kč - 700 000 Kč	3 - 120 měsíců	3.80 %
Air Bank, a. s.	5 000 Kč - 900 000 Kč	6 - 92 měsíců	3.90 %
Zonky s.r.o.	20 000 Kč - 750 000 Kč	12 - 84 měsíců	2.99 %
Česká spořitelna, a.s.	2 000 Kč - 2 500 000 Kč	6 - 120 měsíců	3.96 %
UniCredit Bank	20 000 Kč - 1 000 000 Kč	12 - 120 měsíců	3.89 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Porovnej24.cz (©1996-2021)

Tab. 50 Plán peněžních prostředků při kombinaci výpočtů

Ukazatel	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Základ daně (příjmy - výdaje)	-437 021	78 773	453 276	292 289	308 087	332 857
Daň z příjmů - skutečné výdaje	0	11 805	2 430	-	-	-
Daň z příjmů - výdaje uplatněných procentem	-	-	-	23 895	24 180	24 750
Zisk po odpočtu daně	-437 021	66 968	450 846	268 394	283 907	308 107
Nepeněžní výdaje (odpisy)	21 600	48 100	48 100	48 100	48 100	48 100
Zisk po odpočtu daně + odpisy	-415 421	115 068	498 946	316 494	332 007	356 207
Sociální pojištění (-)	0	0	66 179	23 272	23 547	24 098
Zdravotní pojištění (-)	0	5 318	30 597	10 760	10 887	11 142
Pořízení dlouhodobého majetku projektu (-)	600 000	0	0	0	0	0
Přijatý úvěr (+)	800 000	0	0	0	0	0
Splatka úvěru (-)	73 281	150 841	156 737	162 863	169 229	87 049
Vklad do podnikání (+)	300 000	50 000	0	0	0	0
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>11 298</b>	<b>8 909</b>	<b>245 433</b>	<b>119 599</b>	<b>128 344</b>	<b>233 918</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 51 Evidence zásob

Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ocenění hroznů na 1 láhev v Kč	18	18	18	18	18	18
Ocenění materiálu na 1 láhev v Kč	19	19	19	19	19	19
Ocenění zásob na 1 láhev v Kč	37	37	37	37	37	37
Zásoby lahví v ks	5 526	7 253	5 181	5 181	5 181	5 181
Hodnota zásob v Kč	204 462	268 361	191 697	191 697	191 697	191 697

Zdroj: Vlastní zpracování

## C Analýza citlivosti

Tab. 52 Změna maloobchodní ceny v Kč

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	59,5	71,4	83,3	95,2	107,1	119	130,9	142,8	154,7	166,6	178,5
Čistý zisk 2021	-492 744	-481 457	-470 190	-458 923	-447 656	<b>-436 388</b>	-425 121	-413 854	-402 587	-391 320	-380 053
Čistý zisk 2022	-109 596	-73 816	-38 116	-2 417	33 282	<b>68 982</b>	104 682	140 381	176 081	211 780	247 479
Čistý zisk 2023	163 521	221 765	279 860	337 954	396 048	<b>454 144</b>	512 238	570 332	628 427	686 521	744 616
Čistý zisk 2024	21 064	67 271	113 236	159 215	205 179	<b>251 144</b>	297 108	343 072	389 052	435 016	480 980
Čistý zisk 2025	38 095	83 645	128 866	174 101	219 336	<b>264 572</b>	309 807	355 042	400 278	445 498	490 733
Čistý zisk 2026	66 381	110 572	154 335	198 097	241 859	<b>285 622</b>	329 384	373 161	416 924	460 686	504 448

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 53 Změna množství produkce révy vinné v počtu lahví

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	3454	4144	4835	5526	6216	<b>6 907</b>	7598	8288	8979	9670	10361
Čistý zisk 2021	-448 474	-446 058	-443 639	-441 221	-438 806	<b>-436 388</b>	-433 969	-431 554	-429 136	-426 717	-424 299
Čistý zisk 2022	-121 768	-83 645	-45 471	-7 298	30 810	<b>68 982</b>	107 156	145 279	183 437	221 611	259 783
Čistý zisk 2023	97 860	169 056	240 344	311 647	382 842	<b>454 144</b>	525 432	596 626	667 930	739 233	810 535
Čistý zisk 2024	-21 643	32 871	87 463	142 040	196 553	<b>251 144</b>	305 736	360 234	414 826	469 418	524 009
Čistý zisk 2025	-8 215	46 299	100 891	155 468	209 981	<b>264 572</b>	319 164	373 662	428 254	482 846	537 437
Čistý zisk 2026	12 835	67 349	121 941	176 533	231 031	<b>285 622</b>	340 214	394 727	449 319	503 896	558 487

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 54 Změna průměrné velkoobchodní ceny v Kč

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	48	57	67	76	86	<b>95</b>	105	114	124	133	143
Čistý zisk 2021	-455 866	-452 136	-447 992	-444 262	-440 118	<b>-436 388</b>	-432 244	-428 514	-424 370	-420 641	-416 496
Čistý zisk 2022	6 891	18 792	31 993	43 880	57 096	<b>68 982</b>	82 198	94 085	107 286	119 172	132 387
Čistý zisk 2023	352 764	372 166	393 745	413 163	434 726	<b>454 144</b>	475 707	495 125	516 688	536 105	557 683
Čistý zisk 2024	168 365	184 209	201 825	217 684	235 285	<b>251 144</b>	268 760	284 604	302 220	318 078	335 679
Čistý zisk 2025	181 793	197 637	215 253	231 112	248 713	<b>264 572</b>	282 188	298 032	315 648	331 506	349 107
Čistý zisk 2026	202 843	218 702	236 303	252 162	269 778	<b>285 622</b>	303 238	319 097	336 698	352 556	370 172

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 55 Změna poměru maloobchodu a velkoobchodu v Kč

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63	0,7	0,77	0,84	0,91	0,98	1,05
Čistý zisk 2021	-447 992	-445 671	-443 351	-441 030	-438 709	<b>-436 388</b>	-434 068	-431 747	-429 426	-427 105	-
Čistý zisk 2022	31 993	39 391	46 788	54 186	61 584	<b>68 982</b>	76 380	83 778	91 176	98 574	-
Čistý zisk 2023	393 745	405 816	417 901	429 987	442 058	<b>454 144</b>	466 214	478 300	490 371	502 457	-
Čistý zisk 2024	201 825	211 689	221 552	231 416	241 280	<b>251 144</b>	261 007	270 871	280 735	290 599	-
Čistý zisk 2025	215 253	225 117	234 980	244 844	254 708	<b>264 572</b>	274 435	284 299	294 163	304 027	-
Čistý zisk 2026	236 303	246 167	256 030	265 894	275 758	<b>285 622</b>	295 485	305 349	315 213	325 077	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 56 Změna výdajů na výkup nezpracované révy vinné v Kč

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	62 886	75 463	88 040	100 618	113 195	125 772	138 349	150 926	163 504	176 081	188 658
Čistý zisk 2021	-373 502	-386 079	-398 656	-411 234	-423 811	<b>-436 388</b>	-448 965	-461 542	-474 120	-486 697	-499 274
Čistý zisk 2022	122 433	111 746	101 059	90 356	79 669	<b>68 982</b>	58 295	47 608	36 905	26 218	15 531
Čistý zisk 2023	498 160	489 363	480 551	471 753	462 941	<b>454 144</b>	445 332	436 535	427 722	418 925	410 113
Čistý zisk 2024	304 595	293 908	283 221	272 518	261 831	<b>251 144</b>	240 457	229 755	219 067	208 380	197 693
Čistý zisk 2025	318 023	307 336	296 649	285 946	275 259	<b>264 572</b>	253 885	243 198	232 495	221 808	211 121
Čistý zisk 2026	339 073	328 386	317 699	307 011	296 324	<b>285 622</b>	274 935	264 248	253 560	242 858	232 171

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 57 Změna výdajů na pomocný materiál v Kč

Změna	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
	65 539	78 647	91 755	104 862	117 970	<b>131 078</b>	144 186	157 294	170 401	183 509	196 617
Čistý zisk 2021	-370 849	-383 957	-397 065	-410 172	-423 280	<b>-436 388</b>	-449 496	-462 604	-475 711	-488 819	-501 927
Čistý zisk 2022	124 696	113 553	102 410	91 268	80 125	<b>68 982</b>	57 839	46 696	35 554	24 411	13 268
Čistý zisk 2023	500 018	490 840	481 662	472 485	463 322	<b>454 144</b>	444 966	435 788	426 611	417 433	408 270
Čistý zisk 2024	306 858	295 715	284 572	273 430	262 287	<b>251 144</b>	240 001	228 858	217 716	206 573	195 430
Čistý zisk 2025	320 286	309 143	298 000	286 858	275 715	<b>264 572</b>	253 429	242 286	231 144	220 001	208 858
Čistý zisk 2026	341 336	330 193	319 050	307 908	296 765	<b>285 622</b>	274 479	263 336	252 209	241 066	229 923

Zdroj: Vlastní zpracování